



# **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

### **CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA  
EMPRESA FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A EN EL  
PERIODO 2015”.**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del  
Título de Contador Público Auditor.

#### **AUTORA:**

ROSA GABRIELA OCHOA GUTIÉRREZ  
C.I.: 0106581309

#### **DIRECTOR:**

ING. GENARO OSWALDO PEÑA CORDERO  
C.I.: 0100961937

**Cuenca- Ecuador**

2017



## RESUMEN

El marco COSO propone cinco componentes para el sistema de control interno e involucra, desde su planificación hasta su aplicación, a todos los niveles de la organización para que así su integralidad permita alcanzar los objetivos que se fijan desde el consejo directivo y que son vigilados por la gerencia.

Fulaustra es una empresa cuencana que elabora discos de aluminio, concebida en inicio para ser proveedora interna de Indalum (empresa fabricante de ollas y artículos para cocina); sin embargo sus catorce años de funcionamiento han permitido ampliar su cartera de clientes lo que ha significado modificar su estructura inicial sin que estos cambios hayan contado con una planificación y control ordenado apegado a algún sistema que ayude a medir resultados haciendo la gestión más eficiente.

Este documento considera una evaluación de la gestión del control interno según los cinco componentes del marco COSO, al tiempo de plantear una propuesta para disminuir y solucionar las discrepancias en las áreas donde los niveles de eficiencia son más bajos.

**Palabras Claves:** Consejo de administración, Control Interno, Componente, Riesgo, Deficiencia de control, Propuesta, Conclusiones y Recomendaciones.



## ABSTRACT

COSO internal framework proposes five components to apply in internal control and involves, since its planning thru its application, the organization as a whole in order to achieve the objectives set by the board of directors and monitored by the manager.

Fulaustra is a manufacturing enterprise from Cuenca, Ecuador. Its activity is mainly producing aluminum discs for Indalum (manufacturer of pans, pots and other kitchen items), however after fourteen years Fulaustra's customers list has become wider. This means that the first structure has changed with no planning or control related to any system which may help to measure results and efficiency.

This document includes an evaluation to the internal control system in Fulaustra, according to the COSO framework's five components, as well as a proposal to reduce and solve the discrepancies where the efficiency levels are lower.

**Key words:** Board of Directors, Internal Control, Component, Risk, Control Deficiency, Proposal, Conclusions and Recommendations.



## INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	2
ABSTRACT .....	3
AGRADECIMIENTO .....	11
DEDICATORIA .....	12
INTRODUCCION.....	13
CAPITULO I.....	15
CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA "FULAUSTRA" .....	15
1.1 Antecedentes.....	15
1.2 Aspectos Generales .....	15
1.3 Misión y Visión .....	16
1.3.1 Misión .....	16
1.4 Objetivo Institucional .....	17
1.5 Valores.....	17
1.6 Estrategias por Áreas.....	17
1.7 Estructura Organizativa .....	18
1.7.1 Organigrama Estructural .....	19
1.7.2 Descripción del Gobierno Corporativo de la Empresa .....	19
1.8 Políticas y Procedimientos .....	20
1.9 Clasificación de Actividades.....	21
1.9.1 Organigrama de Producción.....	21
1.9.2 Organigrama de Administración.....	23
1.10 Giro del Negocio .....	23
1.11 Normativa Legal.....	25
<b>1.12 Matriz FODA.....</b>	<b>26</b>
CAPÍTULO II .....	28
FUNDAMENTACION TEORICA DE CONTROL INTERNO COSO .....	28



2.1 Definición de control Interno .....	28
2.2 Importancia del Control Interno .....	30
2.3 Elementos del Control Interno .....	31
2.3.2 Evaluación de Riesgos .....	34
2.3.3 Actividades de Control.....	36
2.3.4 Información y Comunicación .....	38
2.3.5 Actividades de Supervisión .....	39
2.4 Principios de Control Interno.....	42
<b>2.5.1 Objetivos Operacionales:</b> .....	44
2.5.2 Objetivos de información.....	44
2.5.3 Objetivos de cumplimiento .....	45
2.6 Métodos de Evaluación de Control Interno.....	47
CAPITULO III .....	49
EVALUACION AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	49
3.1 Objetivos: .....	49
3.2 Alcance:.....	49
3.4 Programa de Evaluación del Control Interno .....	50
3.5 Evaluación del Control Interno de Fulastra por componentes .....	51
3.6 Flujogramas .....	62
3.7 Análisis de la estructura organizacional, funcional, niveles jerárquicos y perfil del personal. ....	67
3.8 Procesos que se desarrollan en el sistema de compras .....	68
3.9 Análisis FODA .....	70
3.10 Evaluación de las políticas de Control y Manejo de Bodega.....	71
3.11 Análisis del sistema contable.....	71
3.12 Verificación de la utilización de indicadores en el área de ventas.....	72
3.13 Análisis de la Comunicación .....	72



3.14 Análisis del método que registra los movimientos de materia prima, productos en proceso y productos terminados. ....	72
3.15 Informe de Evaluación de Control Interno .....	73
CAPITULO IV .....	80
PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	80
4.1 Objetivos de la Propuesta .....	80
<b>4.2 Actualización del Organigrama de Fulaustra.....</b>	<b>80</b>
4.3 Establecimientos de Niveles Jerárquicos .....	81
<b>4.4 Diseño de un Manual de Funciones y Manual de Puestos del Personal:.....</b>	<b>82</b>
<b>MANUAL DE FUNCIONES Y MANUAL DE PUESTOS DEL PERSONAL .....</b>	<b>82</b>
4.5 Diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos para el área de Talento Humano de la empresa Fulaustra.....	109
4.6 Plan de Comunicación Interna Fulaustra .....	119
CAPITULO V .....	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
5.1 Conclusiones .....	122
5.2 Recomendaciones .....	123
BIBLIOGRAFIA .....	124
ANEXOS .....	127



## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1:</b> Funciones de la Administración .....	28
<b>Cuadro 2:</b> Ejemplos de diferencias entre Actividades de Control y Actividades de Supervisión .....	40
<b>Cuadro 3:</b> Componentes de Control Interno .....	43
<b>Cuadro 4:</b> Objetivos de Control Interno .....	47
<b>Cuadro 5:</b> Calificación y valoración del Control Interno .....	51
<b>Cuadro 6:</b> Calificación del nivel de confianza para el componente Entorno de Control .....	52
<b>Cuadro 7:</b> Calificación del nivel de confianza para el componente Evaluación de Riesgos .....	55
<b>Cuadro 8:</b> Calificación del nivel de confianza para el componente Actividades de Control .....	57
<b>Cuadro 9:</b> Calificación del nivel de confianza para el componente Información y Comunicación .....	59
<b>Cuadro 10:</b> Calificación del nivel de confianza para el componente Actividades de Supervisión .....	61
<b>Cuadro 11:</b> Simbología del Diagrama de Flujo .....	62
<b>Cuadro 12:</b> Procedimientos seguidos en el Sistema de Compras .....	68
<b>Cuadro 13:</b> Niveles Jerárquicos de Fulaustra .....	81
<b>Cuadro 14:</b> Esquema del Plan de Comunicación .....	120
<b>Cuadro 15: MATRIZ DEL PLAN DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>121</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Número de Trabajadores .....	16
<b>Tabla 2:</b> Principales insumos que utiliza Fulaustra en su Proceso Productivo .....	24
<b>Tabla 3:</b> Desviaciones encontradas en la aplicación del componente Entorno de Control .....	53
<b>Tabla 4:</b> Desviaciones encontradas en la aplicación del componente Evaluación de Riesgos .....	56



<b>Tabla 5:</b> Desviaciones encontradas en la aplicación del componente Actividades de Control.....	58
--	----

<b>Tabla 6:</b> Desviaciones encontradas en la aplicación del componente Información y Comunicación .....	59
---	----

<b>Tabla 7:</b> Desviaciones encontradas en la aplicación del componente Actividades de Supervisión.....	61
--	----

## INDICE DE GRAFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Nivel de confianza del componente Entorno de Control .....	52
--	----

<b>Gráfico 2:</b> Nivel de confianza del componente Evaluación de Riesgos .....	54
---	----

<b>Gráfico 3:</b> Nivel de confianza del componente Actividades de Control.....	57
---	----

<b>Gráfico 4:</b> Nivel de confianza del componente de Información y Comunicación.....	58
--	----

<b>Gráfico 5:</b> Nivel de confianza del componente de Actividades de Supervisión.....	60
--	----

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Flujograma Proceso de Compras.....	63
---	----

<b>Figura 2:</b> Diagrama de Flujo de Proceso de Ventas .....	64
---	----

<b>Figura 3:</b> Diagrama de Flujo de Manejo de Bodega .....	65
--	----

<b>Figura 4:</b> Diagrama de Flujo de Manejo de Bodega .....	66
--	----

<b>Figura 5:</b> Flujo de Procedimientos para la Selección y Contratación de Personal ....	112
--	-----

<b>Figura 6:</b> Flujo de Procedimientos para Terminación Laboral .....	115
---	-----

<b>Figura 7:</b> Flujo de Procedimientos para Elaboración y Pago de Roles .....	118
---	-----





## **CLAUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

Rosa Gabriela Ochoa Gutiérrez, autora del Trabajo de Titulación “EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A EN EL PERIODO 2015”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, mayo del 2017.

Rosa Gabriela Ochoa Gutiérrez

C.I: 0106581309



## CLAUSULA DE DERECHO DE AUTOR

Rosa Gabriela Ochoa Gutiérrez, autora del Trabajo de Titulación “EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A EN EL PERIODO 2015”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, mayo del 2017.

Rosa Gabriela Ochoa Gutiérrez

C.I: 0106581309



## AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios, ser de amor y bondad, que me ha dado sabiduría y entendimiento para crecer con cada tropiezo que he tenido en la vida y por permitirme tener a mi lado a mi esposo y a mi hijo.

A mis padres, abuelitos, hermanos y tíos que me han apoyado constantemente a lo largo de mi carrera, gracias por creer en mí, no ha sido sencillo pero Uds. lo han hecho menos complicado.

A mi querida universidad y cada uno de los docentes, por convertirme en un ser profesional en lo que tanto me apasiona, en especial mi agradecimiento a mi director de trabajo de titulación, Ing. Genaro Peña que con sus conocimientos, orientación y paciencia han sido fundamentales para mi investigación. Ha sido un privilegio contar con su guía y ayuda.

Quiero expresar mi agradecimiento también a la Gerente de la empresa “Fulaustra”, Ing. Narcisa Laso por abrirme las puertas de tan prestigiosa institución, facilitando el desarrollo de mi investigación y a todo el personal, en especial al Sr. Elvis Gómez, quien siempre tuvo la mejor predisposición con mi investigación.

Para finalizar, expreso un agradecimiento muy especial a mi amiga Ivonne, que con su apoyo incondicional y motivación ha aportado significativamente mis deseos de seguir adelante. Muchas gracias querida amiga.

**Rosa Ochoa Gutiérrez**



## DEDICATORIA

Este trabajo de titulación va dedicado a...

A Dios creador, amigo incondicional que me ha guiado por el camino del bien y que me ha dado fortaleza para seguir paso a paso mi meta propuesta superando todas las adversidades.

A mi padre, Jorge, por su apoyo absoluto en este largo trayecto, por sus consejos, por buscar ofrecerme siempre lo mejor, por enseñarme que con dedicación, empeño, honestidad y responsabilidad se alcanzan las metas propuestas. Gracias por enseñarme el valor y el significado de las cosas.

A mi madre, Rosa, por ser más que una madre para mí, mi amiga y consejera fiel, que con su ejemplo, amor y cuidados ha formado principios y valores que me ayudaron a cumplir esta y varias metas que me proponga, gracias por forjar bases fundamentales en mi crecimiento.

A mis hermanos, Mariuxi, Francisco y Joaquín, porque siempre han estado para mí, en los buenos y malos momentos, por creer en mi capacidad para lograr esta meta.

A mi esposo y amigo, Christian, por escucharme y darme palabras de aliento, apoyo y motivación de superación y sobre todo por la confianza y amor que me ha dado para realizarme profesionalmente.

A mi hijo, Emiliano, por ser mi orgullo y mi más grande motivación, a su corta edad me da razones para ser mejor que ayer y que mañana. Su sonrisa es mi mayor alegría y mi motor en la lucha de un futuro mejor.

**Rosa Ochoa Gutiérrez**



## INTRODUCCION

El control interno es un proceso integral que permite a las organizaciones mejorar todo tipo de proceso en cuanto a tiempos, calidad, seguridad, confiabilidad, desarrollo, etc., esto implica más crecimiento de las empresas debido a la seguridad que promueve a sus clientes y en la fijación de objetivos encaminados al cumplimiento de la misión empresarial.

El presente trabajo de titulación tiene como propósito evaluar y generar una propuesta de mejora al control interno de la empresa “Fundiciones y Laminaciones Australes S.A”, mediante un examen de cumplimiento de objetivos en base al COSO, para así mejorar el control interno con énfasis en las falencias encontradas en los resultados obtenidos.

En la actualidad Fundiciones y Laminaciones Australes S.A no tiene establecido un adecuado sistema de control interno, es por ello que la propuesta de mejora del sistema de control, ayudará a la empresa a contar con una herramienta que le permitirá accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos y alcanzar los objetivos empresariales.

El capítulo I se enfoca a una descripción general de la empresa, acerca de los antecedentes, misión, visión, objetivos institucionales, estructura organizativa, políticas y procedimientos, normativa legal y matriz FODA.

El capítulo II contempla un estudio de la fundamentación teórica de control interno COSO, describiendo los conceptos, objetivos, importancia, elementos, componentes y los principios que lo rigen a cada uno, los métodos de evaluación de control interno para buscar los métodos adecuados para la evaluación de Fulastra S.A.

En el capítulo III se realizará un diagnóstico del control interno actual en las áreas de: dirección, administración y producción de la empresa Fulastra S.A, que permitirá determinar el nivel de confianza de las actividades y obtener la



evidencia de cumplimiento de los procedimientos con los estándares actuales de control, con la aplicación de cuestionarios de control interno, entrevistas, encuestas y diagramas de flujo, analizando el cumplimiento de los principios de cada componente. Las falencias encontradas se detallaran en el informe COSO.

Una vez evaluado el sistema de control interno, se elaborarán herramientas de control, las cuales se detallan en el capítulo IV, orientadas a mejorar la ejecución de las actividades, con la presentación de una actualización del organigrama de Fulaustra, el diseño de un Manual de Funciones y Manual de Puestos del Personal, el Manual de Políticas y Procedimientos de Talento Humano y un Plan de Comunicación.

Finalmente, en el capítulo V se emitirá conclusiones y recomendaciones.



## CAPITULO I

### CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA "FULAUSTRA"

#### 1.1 Antecedentes

La empresa Fundiciones y Laminaciones Australes S.A, Fulaustra fue constituida el 19 de mayo del 2004 con una cuantía de \$143.000,00 en la ciudad de Cuenca y sus accionistas fueron el Ing. Henry Casas Santacruz en calidad de gerente y representante legal de Fabrica de Aluminio UMCO S.A y el Dr. Bolívar Bueno Encalada en calidad de gerente y representante legal de INDALUM INDUSTRIAL DE ALUMINIO S.A.

En su constitución, la sociedad tiene como objeto el procesamiento, transformación, fabricación y comercialización de todo tipo de productos con metales, especialmente en aluminio, los cuales pueden ser terminados o semiterminados; la fabricación y comercialización en general de productos utilizados en el hogar, la provisión de servicios, como la asesoría e investigación en áreas técnicas y administrativas. (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A, 2004)

En un inicio se creó la empresa para consumo propio (producción de UMCO e INDALUM), siendo los primeros productos discos de aluminio para servir de materia prima.

#### 1.2 Aspectos Generales

Actualmente, la empresa pertenece al Sector Empresas de Aluminio Primario. El RUC de la empresa es 0190324478001 y se encuentra ubicada en la Av. Gil Ramírez Dávalos 4-18 y Av. Francisco Pizarro (interiores de Indalum), parroquia El Vecino de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay con Teléfono: 072862545 Fax 072805958.

Según el REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO de la Empresa (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A, 2015), se establece información correspondiente a la ORGANIZACIÓN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS.

La empresa cuenta con:

- ✓ **COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO:** Aprobado.
- ✓ **SERVICIO MÉDICO:** AEPIC
- ✓ **PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGOS:**  
En ejecución.
- ✓ **PLANES DE CONTINGENCIA Y CONTROL DE ACCIDENTES MAYORES:** Implementando.
- ✓ **REGISTROS ESTADÍSTICO DE ACCIDENTES E INCIDENTES:** En proceso de elaboración.
- ✓ **REGISTRO DE MORBILIDAD LABORAL:** No.
- ✓ **EXÁMENES MÉDICOS PREVENTIVOS Y PERIÓDICOS:** En proceso de elaboración.

**Tabla 1:** Número de Trabajadores

Tipo de Relación Laboral	Sexo	Número de Empleados
EMPLEADO	Mujeres	2
EMPLEADO	Hombres	2
OBRERO	Mujeres	0
OBRERO	Hombres	11
<b>TOTALES</b>		<b>15</b>

**Fuente:** (Gómez, Datos Informativos de la Empresa, 2016)

**Elaborado:** Autora

### 1.3 Misión y Visión

#### 1.3.1 Misión

La misión de la empresa Fundiciones y Laminaciones Australes S.A se establece en la siguiente declaración:

FULAUSTRA S.A., es una empresa comercializadora de productos de aluminio, que busca alcanzar los estándares de calidad ambiental, seguridad ocupacional y calidad del producto en cada uno de sus procesos, para lograr la satisfacción de nuestros clientes, generando una mayor rentabilidad a los accionistas y beneficios a nuestros trabajadores, dentro de una cultura de respeto y legitimización en la comunidad. (Lazo, Mision Empresarial, 2016)





### **1.3.2 Visión**

La visión organizacional fue modificada en el presente trabajo y aprobada por Gerencia, debido a que se añadió elementos que deben formar parte de la misma, y se presenta a continuación:

FULAUSTRA S.A. será la mejor opción para el 2020, en materia prima para productos de aluminio laminados en el mercado nacional, como una empresa innovadora, confiable y con una amplia gama de productos mediante un sistema de gestión que garantice un servicio de calidad y un crecimiento responsable y sostenible en el tiempo. (Lazo, Vision Empresarial, 2016)

### **1.4 Objetivo Institucional**

La empresa considera prioritario el objetivo descrito a continuación:

Realizar la venta al por mayor de productos de aluminio, planchas, discos y tiras, cumpliendo con los parámetros de calidad, satisfaciendo las necesidades y expectativas de las industrias que producen artículos de este material a nivel local, regional y nacional.

### **1.5 Valores**

Al no disponer de valores enunciados, éstos se los ha fijado en el presente trabajo de titulación previa aprobación de Gerencia General:

- Buena Calidad
- Compromiso
- Innovación
- Eficiencia
- Trabajo en Equipo
- Cuidado del Medio Ambiente (Gomez, 2016)

### **1.6 Estrategias por Áreas**

Para alcanzar el objetivo institucional, la empresa Fulaustra cuenta con las siguientes estrategias para las áreas de fundición y laminación definidas por procesos:

#### **Fundición**

- Estandarización de los procesos
- Incremento de productividad en los hornos
- Optimización de recursos e insumos
- Capacitación y formación del personal
- Implementación y seguimiento de indicadores de gestión
- Mejoramiento Continuo

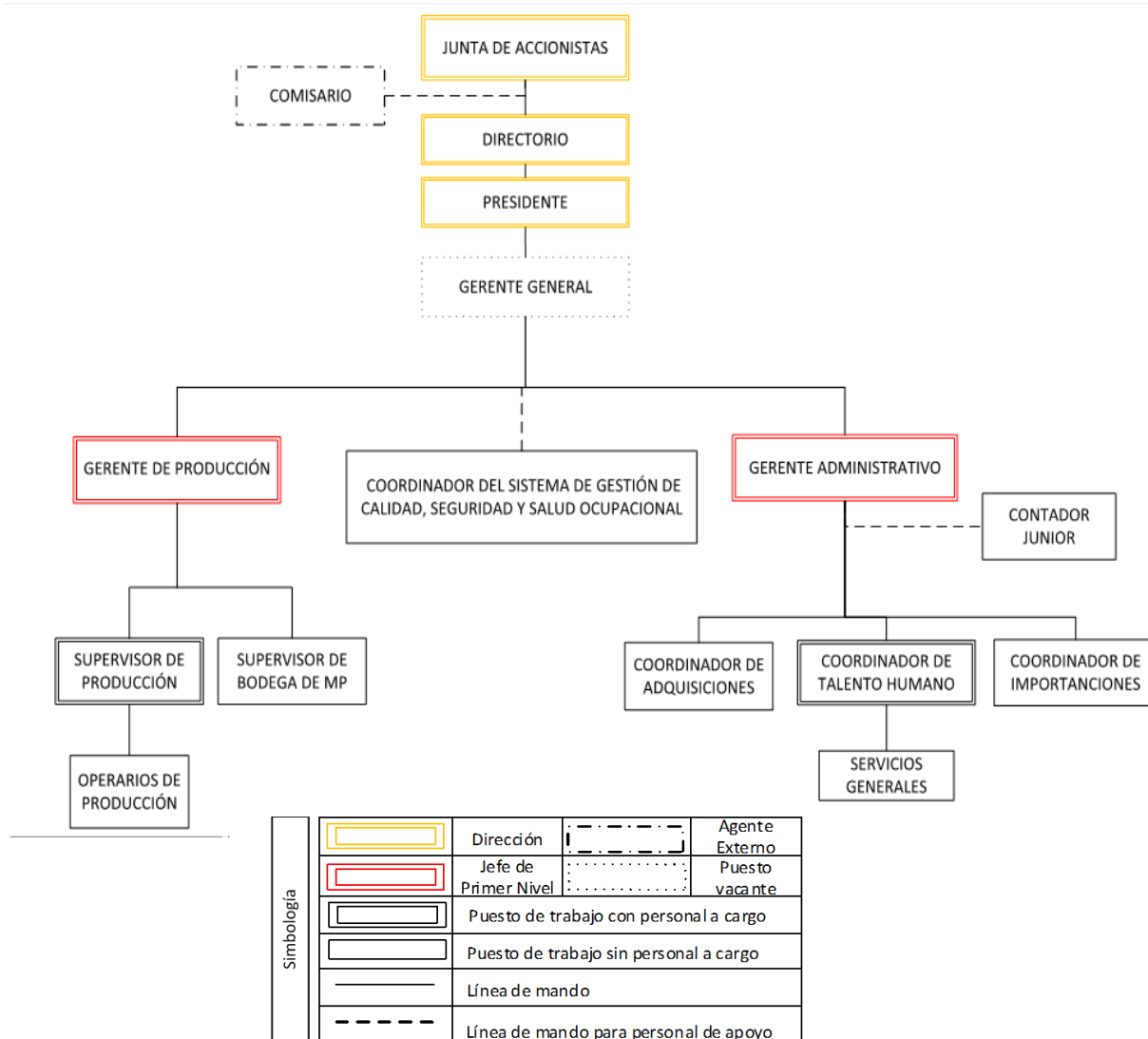
### **Laminación**

- Control de procesos
- Incremento de productividad
- Optimización de recursos y materia prima
- Capacitación y formación del personal
- Indicadores de gestión
- Mejoramiento continuo (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A, 2010)

### **1.7 Estructura Organizativa**

El organigrama de la empresa Fulaustra está representado en sentido vertical y se detalla a continuación.

### 1.7.1 Organigrama Estructural



**Fuente:** (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A, 2016).

**Elaborado:** Fundiciones y Laminaciones Australes S.A

### 1.7.2 Descripción del Gobierno Corporativo de la Empresa

El gobierno de la empresa está conformado por la Junta de Accionistas, Directorio, Presidente y Gerente General.

**Junta General:** Es el órgano supremo de la compañía. Tiene el poder de resolver los asuntos referentes a negocios sociales y tomar las decisiones que creyere conveniente en defensa de los intereses de la compañía. Está conformado por accionistas, los cuales tienen derecho a voto, sus miembros son: Henry Casas y Carlos Trujillo, cuenta además con un Comisario cuya función es la de apoyo.



**Directorio:** Está integrado por el presidente y dos vocales, los cuales son elegidos por la Junta General de accionistas, está facultado a ejercer la administración y actuar como organismo de control y vigilancia. Se encuentra en el segundo nivel jerárquico y está conformado por: Henry Casas y Carlos Trujillo con los suplentes Beatriz Cuesta y Diego Jaramillo respectivamente.

**Presidencia:** La presidencia es elegida por el Directorio y debe tener un periodo de duración o de tiempo indefinido según lo considere el Directorio, las principales funciones encomendadas son: dar constancia del buen manejo de la empresa y velar por su buen desempeño, su nivel jerárquico es el tercero y está representado por el Sr. Diego Echeverri.

**Gerencia:** Miembro de la empresa elegido por el Directorio, cuyas principales funciones son: administrar la empresa, vigilar el trabajo de todos los empleados y presentar a la Junta de Accionistas un Balance General y un Estado de Resultados cada año. Este cargo de cuarto nivel jerárquico actualmente está vacante, siendo la apoderada legal la Ing. Narcisa Lazo. (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A, 2004)

## 1.8 Políticas y Procedimientos

La empresa Fundiciones y Laminaciones Australes cuenta con las políticas que se describen a continuación.

1. **Políticas de control y manejo de bodega**, se han establecido con el objetivo de elaborar procedimientos para el control de Materia Prima, Insumos, Accesorios, Equipos de Protección Personal (EPP) y Producto Terminado para cada área que conforma la empresa.

Las políticas de control y manejo de bodega rigen los procedimientos de:

- a. Compra de materia prima, insumos, accesorios y epp.
- b. Recepción y almacenaje de materia prima, insumos, accesorios y epp
- c. Proceso de entrega de materia prima, insumos, accesorios y epp
- d. Procedimiento para el ingreso de retal y sobrantes de laminación.



## **2. Políticas de devolución de discos y láminas de aluminio con los procedimientos de:**

- Devolución de discos y láminas de aluminio, en el cual consta información respecto a objeto, alcance y desarrollo del procedimiento.
- Procedimiento para la recepción de las devoluciones, el cual contiene la recepción del registro o informe de la devolución; ingreso, evaluación y ejecución de la devolución, bodega, producción, gerencia administrativa y observaciones.

## **3. Políticas de venta:** En la que se especifica de manera clara objetivos y directrices a cumplir por parte del personal, políticas de recepción y entrega de productos, mapa de procesos de Fulaustra y especificaciones de laminación de discos y láminas de aluminio.

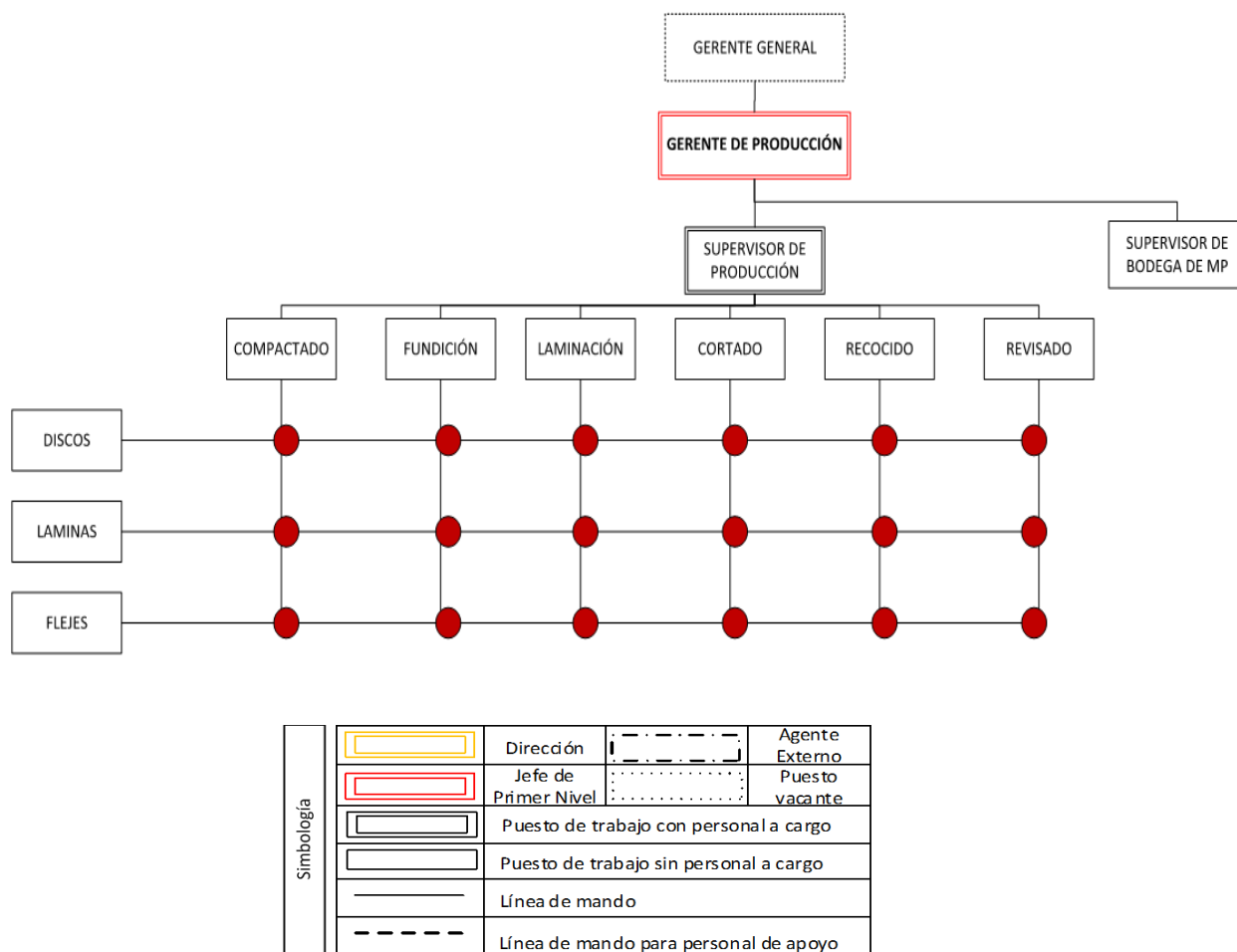
## **4. Procedimiento de Comunicación y Evaluación de la satisfacción del cliente:** en el que consta información referente al objetivo, alcances, términos y definiciones, funciones y responsabilidades y diagramas de flujo. (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A, 2016)

### **1.9 Clasificación de Actividades**

La empresa Fulaustra cuenta con el área de Producción y Administración.

#### **1.9.1 Organigrama de Producción.**

- En el área de producción la empresa cuenta con el siguiente organigrama.



**Fuente:** (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A, 2016).

**Elaborado:** Fundiciones y Laminaciones Australes S.A

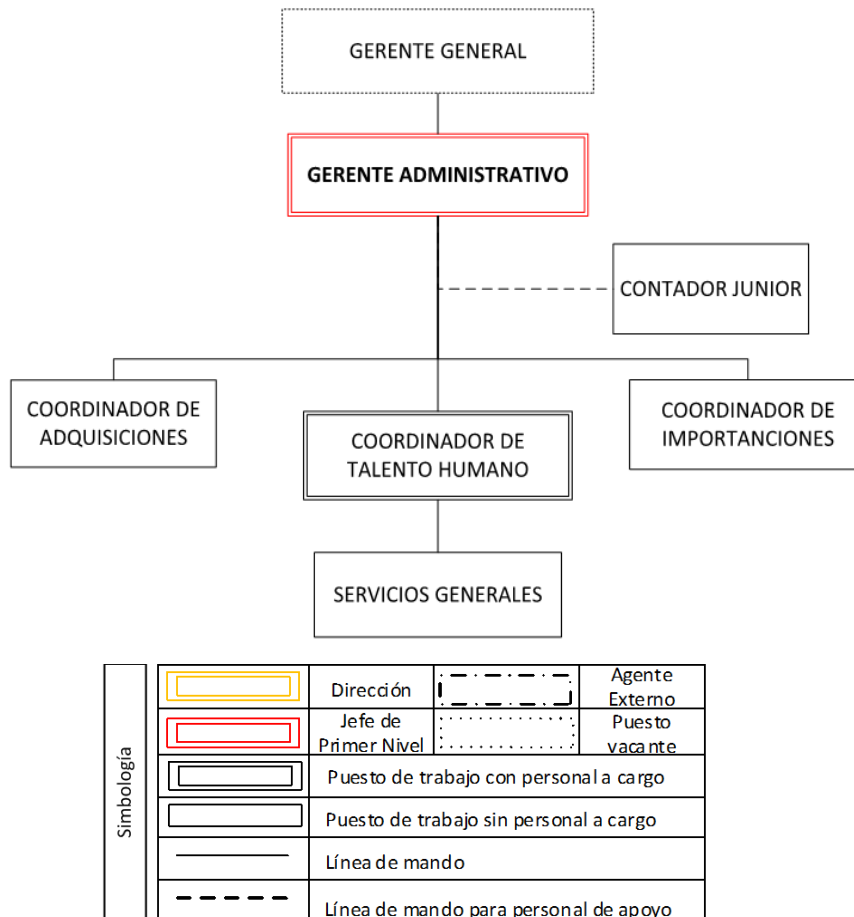
El organigrama de Fulaustra con referencia a la parte productiva está realizado de acuerdo a un criterio matricial, debido a que existen varios puestos o áreas de trabajo, entre las cuales se tienen: el compactado, la fundición, la laminación, el cortado, el recocido, el revisado y etiquetado, las cuales tienen que cruzarse con los diferentes productos que realiza la empresa; es decir en esta línea de producción se mueve el material y no las herramientas, entonces para cada uno de los productos se tiene que dar un cruce en cada uno de los procesos en sus correspondientes puestos de trabajo.

El Gerente de Producción es el encargado también de las ventas, por lo que dentro de sus responsabilidades se encuentra la recepción del pedido, su cotización en kilos (éstos son transformados a unidades al momento de la facturación) y la estimación del tiempo de producción (el que se confirma con el cliente). El reglamento contempla un máximo de días para receptar reclamos

por productos defectuosos o insatisfacción del cliente. El problema es evaluado y corregido. (Gomez, 2016)

### 1.9.2 Organigrama de Administración

- En el área administrativa la empresa cuenta con el siguiente organigrama.



**Fuente:** (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A, 2016).

**Elaborado:** Fundiciones y Laminaciones Australes S.A

El organigrama del área administrativa se encuentra elaborado en base a una estructura funcional, con las dependencias derivadas de la gerencia de nivel medio y el staff de apoyo como el contador junior debido a su alta inferencia en la toma de decisiones y la comunicación permanente y constante con las demás dependencias. (Gomez, 2016)

### 1.10 Giro del Negocio

La empresa Fulaustra, planta de Indalum que se dedica a la producción de láminas, placas, discos y tiras de aluminio mediante la transformación de

materia prima: alambre, retal y chatarra, para ser comercializadas a: Indalum, UMCO, Indurama, Platería Narváez, Láminas para Publicidad, Para la fabricación de placas de carros (pedidos por la Policía Nacional), Fábrica de ollas (pequeña industria del Sr. Eras).

Los productos son de dos tipos Discos de aluminio AA-1100 y Láminas de aluminio AA-1100, los cuales se fabrican en diferentes dimensiones y especificaciones según el requerimiento de los clientes.

**SUBPRODUCTOS:** La Empresa no produce subproductos.

**DESECHOS:** No produce desechos ya que el material sobrante de los cortes de láminas es fundido nuevamente en los crisoles de fundición.

En cuanto a la materia prima que utiliza Fulaustra para el proceso productivo, se encuentran: el retal, alambrón y chatarra; las cuales provienen de diferentes tipos de proveedores tanto nacionales como internacionales.

- **Retal:** Esta materia prima corresponde al sobrante que existe en la planta de producción de Fulaustra, es decir, es la diferencia que existe entre el pedido de producción de un cierto número de kilos o placas y la utilización real en el proceso productivo. Este material se procesa nuevamente en una siguiente orden de pedido.
- **Alambrón:** Materia prima que representa el 99% de aluminio puro, lo cual es de gran utilidad para Fulaustra, es requerido a la empresa eléctrica como retazo de alambre de aluminio.
- **Chatarra:** Esta materia prima está compuesta por rechazos que se originan en los diferentes procesos de las empresas de UMCO e INDALUM, puesto que existen productos que no cumplen los estándares de calidad o se encuentran con algún tipo de defecto.

**Tabla 2:** Principales insumos que utiliza Fulaustra en su Proceso Productivo

INSUMOS PARA EL PROCESO DE PRODUCCION			PROVEEDOR
Fundente coveral (químico)			Aluminios laminados del Perú industria metalmecánica galvano
Desgasificante (químico)	nowgaser	1010	Aluminios laminados del Perú industria metalmecánica galvano



<b>Grafito solución velva lisa 400 (químico)</b>	Aluminios laminados del Perú
<b>Cable</b>	Rimesa recicladora internacional de metales Recyclajes internacionales recynter Recolect metales Ordoñez Rosa Practipower Meneses Gómez Diego Jurado Montoya Claudia
<b>Tibor (químico)</b>	Kbm ffilips (alemán) Cedal (nacional)
<b>Retal (cortes en proceso de producción)</b>	Fulaustra
<b>Limalla</b>	Umco Indalum
<b>Chatarra (cortes en proceso de producción)</b>	Umco Indalum

Fuente: (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A, 2016)

Elaborado: **Autora**

### 1.11 Normativa Legal

Fulaustra siendo una sociedad anónima está regulada a partir del Art. 143 de la Ley de Compañías y demás leyes ecuatorianas. Se encuentra representada por el Sr. Diego Echeverri Cadavid según la actualización del Registro Único de Contribuyentes Sociedades con fecha 15 de abril del 2015.

Fundiciones Y Laminaciones Australes S.A se acoge a las siguientes obligaciones legales y tributarias, cuyo cumplimiento es regulado por distintas instituciones del Estado:

#### Obligaciones Tributarias:

- Declaración mensual del IVA- Formulario 104.
- Declaración de retenciones en la Fuente- Formulario103.
- Declaración del impuesto a la Renta de Sociedades- Formulario 101.
- Anexo de transacción simplificado (ATS).
- Anexo accionista, participes, socios, miembros del directorio y administradores (APS).
- Anexo de relación de dependencia (RDEP).
- Anexo de dividendos, utilidades o Beneficios – ADI



### **Otras Obligaciones**

- Ley de Compañías.
- Seguridad Social.
- Código de trabajo
- Ley de régimen tributario Interno
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF para Pymes)
- Cumplimiento Legislación Aduanera.
- Comité de Comercio Exterior (COMEX)
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)
- Reglamento Interno de Seguridad y Salud del Trabajo (Reino, 2016)

### **1.12 Matriz FODA**

FODA constituye un análisis de todo lo que le rodea a la organización, el cual ayuda con información detallada sobre los factores internos y externos que influyen en el éxito o fracaso de una decisión de negocios.

A continuación se presentan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa Fulaustra. El estudio FODA se realizó en Noviembre del 2010 para la Planeación del año 2011, al cual se le realizó una actualización en el presente trabajo de titulación, resultando de la siguiente manera:



### Fortalezas

- Buena infraestructura, acorde con las necesidades de producción.
- Mano de obra experimentada.
- Comunicación eficaz y rápida debido a una Administración horizontal con pocos niveles jerárquicos (poca burocracia).
- Respeto y confianza en todos los niveles jerárquicos.
- Las garantías ofrecidas al cliente en el producto.
- Bajo nivel de gastos en ventas.
- Pioneros en el mercado de laminado de aluminio.

### Debilidades

- Falta de capacitación continua.
- Bajo nivel de preocupación por el bienestar del personal.
- Incumplimiento en el control de procesos y políticas internas.
- Bajo nivel tecnológico y de equipamiento, es el más fuerte porque Fulaustra hace fundición a tiro abierto y hoy en día las fábricas e industrias de aluminio hacen fundición al vacío con maquinaria mucho más especializada y con mejor calidad que la obtenida con el proceso manual o artesanal.
- Alto porcentaje de clientes eventuales por insatisfacción con productos de baja calidad.
- Mala composición química del producto
- Inexistencia de norma ISO 9001 implementada.

### Oportunidades

- Incentivo del gobierno a consumir lo producido en Ecuador.
- Regulación a la exportación de chatarra, materia prima para fundición.
- Incremento de aranceles y restricciones para importar productos que pueden ser fabricados por empresas nacionales.
- Crecimiento del mercado por la aceptación de los productos elaborados, debido al cumplimiento de especificaciones técnicas.

### Amenazas

- Desmejoramiento de la situación socio-económica del país.
- Mayor aceptación de productos sustitutos de los nacionales
- Presencia industrias que poseen mejor tecnología y manejo de costos.

**Fuente:** (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A, 2010)

**Elaborado:** Autora

## CAPÍTULO II

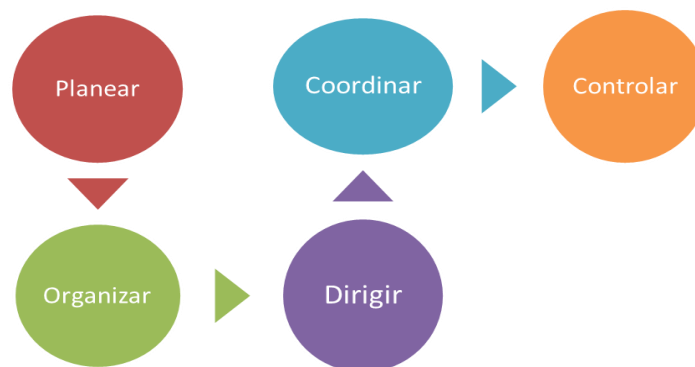
### FUNDAMENTACION TEORICA DE CONTROL INTERNO COSO

#### 2.1 Definición de control Interno

La puesta en marcha de una empresa tiene un riesgo implícito en el que el emprendedor y/o un grupo de inversionistas, ponen en juego una cantidad de dinero con la finalidad de obtener un beneficio que además asegure el crecimiento del negocio mediante la prestación de bienes o servicios.

La administración científica identifica cinco funciones como las responsabilidades que se deben ejercer en el desarrollo de las actividades empresariales:

**Cuadro 1:** Funciones de la Administración



**Fuente:** (Riquelme, 2016)

**Elaborado:** Autora

Estas funciones persiguen la consecución de objetivos, en el caso más específico del control interno la definición varía de acuerdo al fin para el cual se aplique. Si el enfoque se dirige exclusivamente al área contable de una empresa, se podría definir como

Su sistema de organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta **estructurados como un todo** para lograr tres objetivos fundamentales:



- a) Obtener información financiera, veraz, confiable y oportuna.
- b) Proteger los activos de la empresa
- c) Promover la eficiencia en la operación del negocio.” (Mendívil, 2014, p.39)

Sin embargo y como se recalca en la definición anterior, una empresa debe ser mirada como un todo, por lo que definido de manera más integral como:

Un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento. (Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission, 2013, p. 1)

Esta definición destaca la **orientación** del control interno hacia los objetivos, el **rol** del control interno como medio y no como fin, la **operatividad** del control interno en el sentido de su aplicabilidad por parte de personas, de las acciones que se ejecutan por cada nivel y de los documentos que son herramientas que facilitan los procesos, el **nivel de confiabilidad** del control al brindar un aseguramiento razonable y su **adaptabilidad** a diferentes tamaños o instancias de una organización.

Según la NIA el Control interno:

Es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El



término "controles" se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno. ( Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, 2013, p.2)

El control interno, por sus características, es una herramienta funcional que contribuye a un manejo adecuado de la información, aplicable a todos los niveles jerárquicos de la organización, que aporta un nivel de confiabilidad para apoyar la consecución de los objetivos planificados por la empresa. “Los controles efectivos garantizan que las tareas se completen de tal manera que se logren los objetivos” (Robins y Coulter, 2010, p. 399).

Siendo el objeto de estudio la empresa Fulaustra, se aplicarán controles a sus procesos para medir el cumplimiento según los objetivos del mismo control interno:

- Eficiencia de operaciones. Medición del uso de los recursos en las operaciones de la empresa.
- Confiabilidad de la Información. La información será confiable si la empresa cuenta con un sistema que permita su estabilidad, objetividad y verificabilidad (Cuellar, 2003).
- Cumplimiento de Leyes. Grado en el cual la empresa cumple con las normas y leyes establecidas en el país y el nivel de conocimiento que los integrantes de la organización tienen de las mismas.

El nivel detectado permitirá realizar las recomendaciones o ajustes que corresponda.

## **2.2 Importancia del Control Interno**

En 1916 Henry Fayol identificaba, en su libro “Administración Industrial y General”, cinco funciones de la administración: Planificación, organización, dirección, coordinación y control, de acuerdo con esta corriente

Los administradores deben controlar que las actividades de la compañía están en línea con las políticas y objetivos de la empresa en general. Es



también responsabilidad del administrador observar y reportar las desviaciones de los planes y objetivos, y coordinar las tareas para corregir posibles desviaciones (Riquelme, 2016).

Si bien los niveles jerárquicos superiores son responsables de la presentación de resultados en la actualidad sabemos que una organización involucra también varios niveles con su respectiva tarea en la consecución de resultados.

El manejo de información, la evaluación de resultados, la adopción de medidas correctivas que ajusten la situación a los objetivos deseados influyen en la toma de decisiones por lo que el control interno según el marco integrado (COSO, 2013), aporta de manera significativa ya que está diseñado para que las operaciones, tareas y desempeño sean mirados de una forma holística, a sabiendas de que al ser llevado a cabo por personas, existen riesgos que deben ser tomados en cuenta y mitigados. De hecho, si se habla de tomar decisiones las preguntas que un gerente puede hacerse en cuanto al control serían:

- ¿Qué actividades necesita controlar la empresa?
- ¿Cómo deben controlarse esas actividades?
- ¿Cuándo es importante una desviación en el desempeño?
- ¿Qué tipo de sistema de administración de información debe tener la empresa? (Robbins & Coulter, 2010).

La confiabilidad razonable que aporta el control interno se convierte en un elemento de apoyo dentro de la ejecución de las funciones pues marca un nivel de responsabilidad a cumplir por cada una de las partes en cuanto a su trabajo, la forma en la que se documentan las acciones y su impacto en el destino financiero de la organización dependiendo de la eficiencia con la que se desenvuelva cada uno de estos aspectos.

### **2.3 Elementos del Control Interno**

Los elementos del control interno apoyan a la gestión de los diferentes niveles de la empresa para la consecución de los objetivos, éstos a su vez responden

a la misión y la visión establecida en la planificación estratégica, misma que a su vez responde a tres preguntas cruciales:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar? (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

El control interno se enmarca dentro de la pregunta “¿Cómo vamos a llegar?”, pues aporta a medir “Cómo manejar cada parte funcional del negocios (p. ej., IyD, y las actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos). Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.” (Thompson et al., 2012, p.4), siendo así, la efectividad del control interno radica en la transversalización tanto de componentes como de objetivos así como de la estructura de la organización.

Para entenderlo de mejor manera se debe tener claro que

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que una organización se esfuerza por lograr, los componentes, que representan lo que se necesita para lograr los objetivos, y la estructura de la organización (las unidades operativas, organizaciones jurídicas y demás) (Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission, 2013).

Los componentes del control interno son cinco:

- Entorno de control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Actividades de supervisión.

A continuación se amplía la información sobre los componentes del control interno.



### **2.3.1 Entorno de Control.**

Existe una relación implícita entre el entorno de control, la cultura organizacional, las políticas y procedimientos, la facilidad de acceso a la información y la capacidad con la cual la organización responde a los resultados de las actividades de supervisión.

El entorno de control está regido por cinco principios:

#### **1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.**

En donde la integridad y los valores éticos son pilares fundamentales que determinan las instrucciones, medidas que deben ser cumplidas y comportamientos que se esperan como conducta de la organización en todos sus niveles además de los proveedores y socios comerciales. Este compromiso además permite contar con procesos con los que los profesionales y equipos son evaluados con respecto a su cumplimiento. En caso de que existan desviaciones, éstas deben ser solucionadas oportuna y sistemáticamente.}

#### **2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.**

Las responsabilidades de la supervisión son identificadas y aceptadas por el consejo de administración, por lo tanto será él el que defina, mantenga y evalúe periódicamente a sus miembros con respecto a sus habilidades y conocimientos para plantear las preguntas a la alta dirección con las que se pueda adoptar medidas adecuadas; esto significa también que los miembros, en su número, son suficientemente independientes y objetivos con respecto a la dirección al momento de evaluarla.

#### **3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.**

Debido a que el control interno es una herramienta para la consecución de los objetivos, tanto la dirección como el consejo de administración trabajan de

manera conjunta los recursos con los que se cuentan ya sean estructuras, líneas de comunicación e información; con lo que se facilitan los procesos de información y la gestión de la organización. En este principio la delegación y definición de responsabilidades se apoyan en tecnologías y procesos apropiados para asignar responsabilidades y funciones.

**4. La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.**

La consecución de objetivos exige que quienes están involucrados cuenten con las competencias necesarias, sin embargo también se hace necesario marcar las expectativas que se esperan sean cumplidas. Siendo así, las competencias tanto de la organización como de los proveedores son evaluadas, para disminuir las brechas y alcanzar las expectativas, la organización facilita procesos de mentoría y formación. Los planes de contingencia se diseñan para asignar responsabilidades primordiales dentro del control interno.

**5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.**

Para contar con un flujo eficiente de información que facilite asumir la responsabilidad en cuanto a la rendición de cuentas, la dirección y el consejo de administración establecen mecanismos que permitan el correcto ejercicio del control interno en todos los niveles de la organización. Se instituyen por ende parámetros de desempeño, incentivos y recompensas que refuerzan el desempeño y la conducta esperada según los objetivos establecidos y según los cuales los estímulos son alineados. En el proceso se evalúan tanto como las expectativas como el desempeño además del cumplimiento de las normas de conducta, según los resultados se otorgarán recompensas o medidas disciplinarias.

### **2.3.2 Evaluación de Riesgos**

El riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos (COSO). En el camino hacia la consecución de objetivos las desviaciones pueden tener connotaciones positivas así como

negativas, por lo que un análisis minucioso de los resultados históricos de la organización en el momento de la fijación de los objetivos ayudará a determinar los objetivos de manera acertada, considerando un riesgo aceptable.

La dirección debe tener claro que en este proceso el control interno será herramienta de apoyo en la consecución de objetivos y la evaluación de actividades y responsabilidades en su proceso, mas no de la evaluación de las oportunidades que signifiquen crecimiento de la organización.

En seguimiento con los anteriores, los principios que se aplican a la evaluación de riesgos son:

**6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.**

Este principio está directamente relacionado con los objetivos, los que son:

**Operacionales:** en ellos se reflejan las decisiones de la dirección, se tolera cierto riesgo como aceptable en la consecución de los objetivos, mismos que deben ser medibles y en base a los cuales se definen los recursos necesarios para lograrlos.

**De información financiera:** que cumplen con normas contables, consideran un error tolerable con respecto a la presentación de estados financieros, reflejan los movimientos contables.

**De información no financiera externa:** para dar cumplimiento a normas y leyes establecidas de manera externa a la organización, establece la precisión con la que deben cumplirse los criterios exigidos, reflejando al mismo tiempo las actividades de la organización.

**Objetivos de la información interna:** pone de manifiesto el curso de acción elegido por la dirección, muestra así mismo el nivel de exactitud que se espera sea cumplido y refleja la gestión de la organización.

**Objetivos de cumplimiento:** para lo cual se establecen normas de conducta así como los niveles aceptables de variación con respecto los objetivos fijados.

**7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.**

Que toman en cuenta a la organización como un todo y de manera desagregada al mismo tiempo, por lo tanto se analizan los factores internos y externos para identificar su nivel de relevancia y posible impacto para establecer cursos de acción que permitan responder a los riesgos identificados.

**8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos**

El fraude y sus tipos son evaluados y en respuesta a su ocurrencia se mide los incentivos o acciones correctivas a aplicar. Se identifican las oportunidades en las que puedan darse actos no lícitos y las motivaciones por las cuales los miembros de la organización pudieran tomar parte de estos hechos.

**9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.**

El sistema de control interno podría verse afectado por cambios externos, cambios en el modelo de negocio implícitos en el crecimiento de la empresa así como los cambios en la dirección y su visión sobre el control interno. Estos hechos deben ser evaluados adecuadamente.

### **2.3.3 Actividades de Control**

Las actividades de control facilitan la gestión encaminada a conseguir los objetivos, por lo que deben ser planteadas de manera coherente con los objetivos planteados, a saber los operacionales, de información y de cumplimiento de la organización.

Estas actividades cumplen algunos principios:

**10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.**

Las actividades de control mitigan el riesgo aportando respuestas eficaces pues han sido determinadas tomando en cuenta las características de la organización y su entorno. Por su especificidad se entiende que existen procesos relevantes del negocio que serán sometidos a actividades de control así como los niveles en los que serán aplicadas, discriminando aquellas que no sean prácticas o incompatibles para sustituirlas con otras alternativas. Esta responsabilidad corresponde a la dirección.

**11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos**

La tecnología se integra a las actividades de control como herramienta pero a su vez es sometida también a control, por lo que ésta deberá ser diseñada, en su infraestructura inclusive, con la finalidad de mantener la integridad, precisión y disponibilidad durante el proceso. El acceso a tecnologías será concedido únicamente a usuarios autorizados según su responsabilidad dentro de la organización y su adquisición, desarrollo y mantenimiento será también sometido a control, al igual que lo antes descrito, por parte de la dirección.

**12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.**

En coherencia con la responsabilidad asumida por la dirección en cuanto a las actividades de control, la organización incorpora las directrices al día a día de las actividades. Las políticas muestran en comportamiento esperado por parte de los empleados, las responsabilidades que se deben asumir por los diferentes niveles o funciones en las que se haya identificado riesgo, y el momento en el que se deben ejecutar dichas actividades. En caso de encontrarse discrepancias entre lo esperado y lo ejecutado deberán adoptarse medidas correctivas, adicionalmente y debido a lo cambiante del entorno de la organización, las políticas y procedimientos deben ser revisadas de manera constante por parte de la dirección.

### 2.3.4 Información y Comunicación

Este componente es un elemento de soporte que facilita la utilización de la información adecuada en el control interno para alcanzar los objetivos. La información necesaria se comunica con la finalidad de aportar en el diseño, implementación y ejecución del control interno y la evaluación de su eficacia. La dirección define la información a ser suministrada a todos los niveles de la organización, mediante la comunicación ejecutada de manera adecuada el personal de todos los niveles comprende la importancia de los objetivos así como las actividades de control. La dirección establece relación con las partes externas sobre los riesgos, regulaciones y otros aspectos que son importantes para el control interno, esto se lo hace a través de la comunicación externa. La información y la comunicación forman parte del sistema de comunicación.

Un sistema de información es un conjunto de actividades, que implica tanto a personas, procesos, datos y/o tecnologías, que permite a la organización además obtener, generar, utilizar y comunicar transacciones e información para mantener la adecuada responsabilidad por la rendición de cuentas, medir y revisar el desempeño de la organización o el avance en la consecución de los objetivos. (Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission, 2013, p. 122)

Este componente, al igual que los otros, contempla algunos principios:

#### **13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.**

No toda la información de que se dispone es relevante para el proceso de control interno, por lo tanto se debe identificar aquella que aporta en el proceso y apoya a la consecución de objetivos. La información tanto interna como externa seleccionada es procesada en el momento oportuno, debiendo ser actual, verificable y protegida, enfocada a la consecución de los objetivos.



**14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.**

La organización comunica la información a todo el personal para que las responsabilidades sean cumplidas, estas son alineadas con los objetivos de la información. En caso de haber necesidad de denunciar comportamientos irregulares, el sistema debe ofrecer canales de comunicación para que la información pueda ser suministrada de manera anónima e independiente.

**15. La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento del control interno**

Las partes interesadas externas comprenden accionistas, socios, propietarios, organismos reguladores, clientes, analistas financieros y otros, ellos a su vez realizan contribuciones (evaluaciones) que puedan resultar relevantes para la dirección y el consejo de administración. Al igual que con la información interna las partes externas deben disponer de canales independientes que les permitan hacer denuncias de manera anónima y confidencial.

**2.3.5 Actividades de Supervisión**

Los componentes del control interno son evaluados por las actividades de supervisión, la evaluación se enfoca sobre todo en la implementación y funcionamiento de los principios que rigen los diferentes componentes del control interno.

La supervisión aporta criterios para las actualizaciones y modificaciones que deban hacerse según los cambios en el entorno de la organización, además de que facilita la detección de brechas entre lo planteado en los objetivos y lo realmente conseguido.

Por la naturaleza, las actividades de control pueden ser a menudo confundidas con las actividades de supervisión, por lo que es pertinente diferenciarlas según los ejemplos que se proponen en el Manual del Marco COSO.

**Cuadro 2:** Ejemplos de diferencias entre Actividades de Control y Actividades de Supervisión

Actividades de Control	Actividades de Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> <li>Un integrante del equipo de administracion de cuentas por pagar de la division A concilia el libro de cuentas por pagar de la Division A con el libro mayor de la organización de forma periodica. La conciliacion de partidas se investigan y se resuelven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miembros de la dirección independientes de las personas responsables de llevar a cabo la actividad de control:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Inspeccionan la documentación para verificar que las conciliaciones se han llevado a cabo en todas las divisiones o filiales.</li> <li>Examinan tendencias identificables en el volumen y/o naturaleza de las partidas de conciliación destacadas.</li> </ul> </li> <li>La dirección evalúa si las fuentes y la calidad de la información utilizada para la conciliación de las cuentas por pagar es la adecuada.</li> <li>La dirección evalúa si se han identificado, evaluado y se ha respondido ante los nuevos riesgos relacionados con los cambios en los actores internos y externos dentro del área de cuentas por pagar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Un integrante del equipo de administracion de cuentas por pagar de la division A concilia el libro de cuentas por pagar de la Division A con el libro mayor de la organización de forma periodica. La conciliacion de partidas se investigan y se resuelven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miembros de la dirección independientes de las personas responsables de llevar a cabo la actividad de control:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Inspeccionan la documentación para verificar que las conciliaciones se han llevado a cabo en todas las divisiones o filiales.</li> <li>Examinan tendencias identificables en el volumen y/o naturaleza de las partidas de conciliación destacadas.</li> </ul> </li> <li>La dirección evalúa si las fuentes y la calidad de la información utilizada para la conciliación de las cuentas por pagar es la adecuada.</li> <li>La dirección evalúa si se han identificado, evaluado y se ha respondido ante los nuevos riesgos</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>El supervisor del área de cuentas por pagar revisa periódicamente y aprueba la conciliación del libro de cuentas por pagar con el libro mayor de la organización.</li></ul>	<p>relacionados con los cambios en los actores internos y externos dentro del área de cuentas por pagar.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Semestralmente la dirección evalúa si los supervisores que han llevado a cabo la revisión y aprobación cuentan con la formación y los conocimientos adecuados y si los supervisores llevan a cabo estas tareas conforme se ha diseñado el proceso de cuentas por pagar.</li></ul>
---	--

Fuente: (COSO, 2013)

Elaborado: Autora

Se entiende entonces que las actividades de control verifican **si las actividades fueron hechas** mientras las actividades de supervisión verifican **cómo las cosas fueron hechas**.

Los principios aplicables a este componente son:

**16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.**

No existe un solo método de evaluación, especialmente por la diversidad de actividades y niveles en los que el control interno se ejecuta. Siendo así es necesario que las evaluaciones sean continuas, independientes, utilicen personal capacitado y realizado de forma objetiva.

**17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar**



**medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.**

Por consiguiente se evalúan los resultados y por la finalidad del control interno con respecto a la consecución de objetivos, se comunican las deficiencias para, posteriormente, controlar las medidas correctivas adoptadas.

## **2.4 Principios de Control Interno**

Como se ha descrito hasta este punto, los principios del control interno son transversales a cada uno de sus componentes, de manera resumida se puede graficar:

**Cuadro 3:** Componentes de Control Interno

COMPONENTES CONTROL INTERNO				
Entorno de Control	Evaluación de Riesgos	Actividades de control	Información y comunicación	Actividades de Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> <li>La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.</li> <li>El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.</li> <li>La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y repsonsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.</li> <li>La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La organización define los objetivos consuficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.</li> <li>La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organizaicón y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.</li> <li>La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.</li> <li>La organizaicón identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sisema de control interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La organización define y desarrolla actividades de cotrol que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.</li> <li>La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organizaicón sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos</li> <li>La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generles del control interno y procedimien tos que llevan dichas políticas a la práctica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.</li> <li>La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de cotrol interno</li> <li>La organización se comunica con las partes interesadas externos sobre los aspectos clave que afectan al uncionamiento del control interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.</li> <li>La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.</li> </ul>

PRINCIPIOS APLICABLES A LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

**Fuente:** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, págs. 35-152)

**Elaborado:** Autora

## 2.5 Objetivos de Control Interno

Los componentes apoyan los esfuerzos de la organización por alcanzar sus objetivos, los que, según el COSO, se categorizan en:

### 2.5.1 Objetivos Operacionales:

Están ligados a alcanzar la misión y la visión de la empresa. *¿Cómo vamos a llegar?* La estrategia elegida significa el conjunto de opciones que combinadas harán que la empresa sea más competitiva, llegue a la posición deseada haciendo mejor su desempeño, los objetivos operacionales por tanto se pueden dividir en objetivos y subobjetivos dependiendo del nivel organizacional en el que deban ser alcanzado y la forma en la que contribuyen a alcanzar el objetivo principal.

El correcto planteamiento de los objetivos entraña el uso eficiente de los recursos de los que una organización dispone, siendo los activos parte de éstos.

### Protección de activos

Los activos son los medios por los cuales las empresas ejecutan sus actividades, por lo tanto su protección significa la prevención de pérdidas, el control de su uso adecuado así como la idoneidad de decisiones tomadas con respecto a negocios que se hagan con los mismos. Este punto, consecuentemente, marca la pauta que se debe seguir para lograr el mayor beneficio de los bienes de la empresa.

### 2.5.2 Objetivos de información.

La información de la organización de la empresa puede ser de diferente naturaleza y fuente, financiera, no financiera, externa o interna. “Los objetivos de información interna vienen motivados por las necesidades internas de información como respuesta a una serie de necesidades potenciales, tales como decisiones estratégicas de la organización, planes operativos y parámetros de desempeño a distintos niveles” (Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission, 2013, p. 9); mientras que los de información externa responden a los requerimientos establecidos por

organismos y normas de control. Aquí debemos discriminar entre **objetivos de información financiera externa** que sirven para responder ante las partes interesadas sean estos inversionistas, negocios de provisión u organismos de control externos.

Los **objetivos de información no financiera externa**. Dado que es la dirección la que debe presentar la información no financiera externa para así cumplir con las leyes, reglas, regulaciones, etc., sus objetivos se enfocan en el cumplimiento de los requisitos que cumplan con las exigencias antes mencionadas y que tienen que ver con la información de gestión en materia de eficacia del control interno sobre la información financiera.

Para apoyar la toma de decisiones y la evaluación de actividades y desempeño de la empresa, la **información financiera y no financiera interna** relevante para la dirección y el consejo de administración de la empresa incluye aquella que apoya la gestión de la misma. En este sentido los objetivos de esta información variarán dependiendo de la naturaleza de la organización, su administración estratégica, planes operacionales y expectativas. (COSO, 2013)

En este punto es primordial establecer la diferencia entre los objetivos de información y los componentes de información y control interno. Los primeros son establecidos por la dirección para asegurarse la consecución de un objetivo de información específico que puede ser por ejemplo contar con informes confiables en un momento específico, asignando obligaciones y responsabilidades, identificar los riesgos asociados a dichos objetivos y las acciones encaminadas a mitigarlos. El control interno brinda el marco dentro del cual los componentes aportan a la consecución de los objetivos, es decir, los componentes son herramientas que encaminan las actividades y a las personas hacia la consecución de los objetivos que plantea la dirección.

### 2.5.3 Objetivos de cumplimiento

Para definir los objetivos de cumplimiento la dirección debe tener claro cuáles leyes y regulaciones se aplican a toda la organización, esto porque existen leyes que pueden pasar desapercibidas o en principio no resultan tan



relevantes el momento de operar en otros territorios, por lo que estas normas deben formar parte de los objetivos establecidos para la organización.

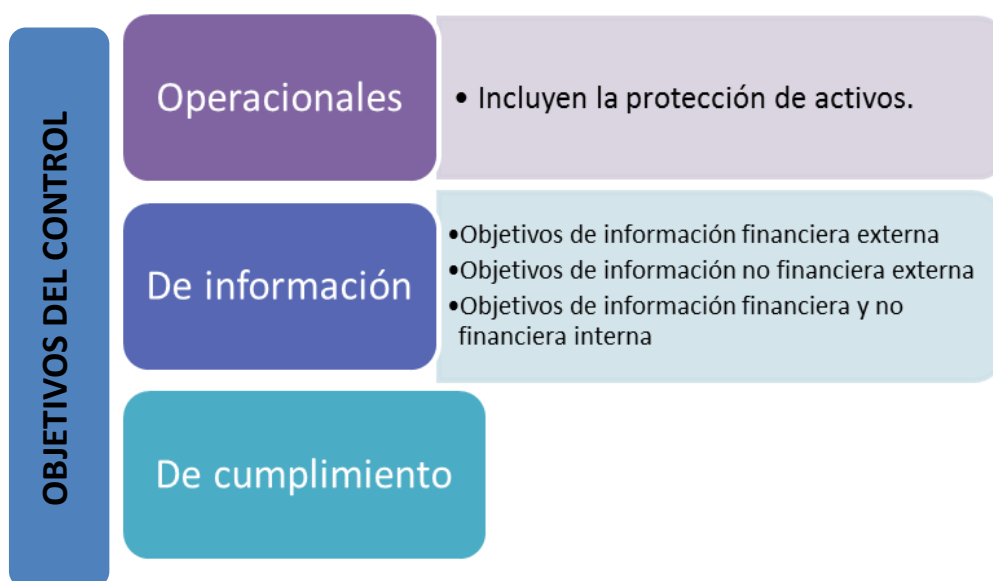
### Objetivos y subobjetivos

A escala en sentido inverso los subobjetivos, que son transmitidos a todos los niveles de la empresa, están alineados con los objetivos que se definen a nivel general de la organización. Los subobjetivos forman parte del resultado del proceso de definición de la estrategia y por tanto toda la organización termina involucrada en sus diferentes áreas. Los objetivos por tanto deben ser coherentes y conectados a nivel organizativo, esta relación disminuirá implícitamente los riesgos.

Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y limitados en el tiempo. Debido a que los diferentes niveles de la organización están involucrados en su consecución, los objetivos también tienen que ser planteados de tal forma que puedan ser entendidos facilitando el trabajo en equipo, por lo tanto el **qué se quiere alcanzar** debe quedar claro al igual que el **cuánto se debe alcanzar**, que debe contar con los medios de verificación necesarios para establecer responsabilidades en el desempeño.

Los subobjetivos, mientras, derivan de las actividades delimitadas para alcanzar los objetivos, las normas relacionadas con los objetivos de cumplimiento y de información, según lo determinen las circunstancias. Los subobjetivos deben tener las mismas características que los objetivos en cuanto a la claridad.

**Cuadro 4:** Objetivos de Control Interno



**Fuente:** (COSO, 2013, págs. 8-11)

**Elaborado:** Autora

## 2.6 Métodos de Evaluación de Control Interno.

La naturaleza del control interno se enmarca dentro del campo de la auditoría, por lo tanto los métodos que se aplicarán para su control deberán ser los adecuados. “El estudio es el examen mismo, la investigación y el análisis de los elementos del control interno existente.

La evaluación es la conclusión a que se llega, el juicio que se forma en la mente del auditor al recibir los resultados del estudio o análisis anterior” (Mendívil, 2014, p. 40).

En el mismo documento los métodos para estudiar el control interno son tres:

- **Método descriptivo o de memorándum:** Es una explicación escrita de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos específicos del control interno.
- **Método de cuestionarios:** Este procedimiento requiere la elaboración previa de una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de la operación que se evalúa, la forma en la que se elaboran estas preguntas permite advertir debilidades en el control interno a partir de respuestas



negativas, que pueden ser explicadas más ampliamente hasta que sean suficientes.

- **Método gráfico:** Se elaboran esquemas de las operaciones mediante gráficos tales como flechas, cuadros, figuras geométricas y otras. La estructura de la organización y los flujos de operaciones se representa a través de estos gráficos.

A pesar de su diferente tipo, es importante hacer una combinación de los tres métodos, sin embargo un examen del control interno comprende dos etapas:

- a. La investigación con los funcionarios y empleados específicos para describir, graficar y resolver el cuestionario y
- b. El estudio de la operación en el escenario real para contrastar lo obtenido en la etapa anterior.

La comparación entre lo establecido en el Marco COSO y lo encontrado en la realidad del control interno de la organización sirve para que el evaluador establezca si el control es razonable o insuficiente. Se sugiere que la evaluación del control interno deba efectuarse antes de planear la auditoría.



## CAPITULO III

### EVALUACION AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En el presente capítulo se realizará la identificación y evaluación de las debilidades existentes en el Sistema de Control de la empresa Fundiciones y Laminaciones Australes S.A, para diseñar herramientas de control que permitan a la empresa accionar proactivamente, a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la totalidad de riesgos y alcanzar los objetivos empresariales eficaz y eficientemente.

#### 3.1 Objetivos:

**Objetivo General:** Evaluar el Sistema de control Interno actual de la Empresa “Fundiciones y Laminaciones Australes S.A” en base al COSO.

#### Objetivos Particulares:

- Comprobar que el Sistema de Control Interno encamine de manera eficiente y eficaz las operaciones de la empresa hacia la consecución de los objetivos.
- Verificar que el Sistema de Control Interno permita la obtención de información financiera idónea y confiable para la toma de decisiones.
- Verificar que el Sistema de Control Interno se oriente al cumplimiento de la normatividad y regulaciones aplicables vigentes.

#### 3.2 Alcance:


La evaluación del SCI permitirá determinar el nivel de confianza en las actividades de la organización y obtener la evidencia de cumplimiento de los procedimientos con los estándares actuales de control.

La evaluación se realizará a las áreas de: Dirección, Área de Administración y Área de Producción de la empresa Fulaustra S.A.

#### Énfasis:

A través de esta evaluación se pretende encontrar las falencias que existen en el Sistema de Control Interno, con la finalidad de establecer herramientas de control que respondan al funcionamiento eficiente de las actividades y a la consecución de objetivos.

### 3.4 Programa de Evaluación del Control Interno

COMPONENTE: Sistema de Control Interno de la empresa Fundiciones y Laminaciones Australes S.A						
No.	Objetivo y Procedimientos	Ref. P/T	Realizado		Supervisado	
			Nombre	Fecha	Nombre	Fecha
	<b>OBJETIVO:</b>					
	Evaluar el Sistema de control Interno actual a través de sus componentes en las áreas de Dirección, Administración y Producción.					
	<b>PROCEDIMIENTOS:</b>					
1	Aplique Cuestionarios de Control Interno para evaluar los componentes de control, conforme los 17 principios que los rigen según el COSO 2013.					
2	Haga un relevamiento de los procesos de compras, ventas, manejo de bodega y talento humano mediante diagramas de flujo y evalúe su efectividad.					
3	Analice la estructura organizacional, funcional, niveles jerárquicos y perfil del personal.					
4	Establezca los procedimientos y actividades desarrolladas en el sistema de compras para conocer su secuencia, responsables y recursos empleados.					
5	Haga un análisis del FODA e identifique las debilidades relacionadas con el control interno.					
6	Evalúe las políticas de Control y Manejo de Bodega en términos de adhesión y de pertinencia.					

7	Aplique un cuestionario para conocer si el sistema que utiliza la empresa para procesar datos financieros permite obtener información confiable, completa y oportuna para la toma de decisiones.					
8	Verifique mediante comprobación si el área de ventas utiliza indicadores para medir la eficiencia, eficacia y economía encaminadas al cumplimiento de objetivos.					
9	Realice entrevistas informales y verifique que la comunicación sea efectiva					
10	Aplique cuestionarios para conocer si el método que registra los movimientos de materia prima, productos en proceso y productos terminados son correctos y generan confianza.					
	<b>OBSERVACIONES:</b>					
	<b>Elaborado:</b> Autora	<b>Revisado:</b> Ing. Genaro Peña				

### 3.5 Evaluación del Control Interno de Fulastra por componentes

Para la interpretación de los resultados en cada componente del Cuestionario de Evaluación y determinar el nivel de confianza y riesgo utilizaremos la siguiente tabla de calificación a la confianza y riesgo.

**Cuadro 5:** Calificación y valoración del Control Interno

RANGO PORCENTUAL	NIVEL DE CONFIANZA	CALIFICACION DEL RIESGO	INTERPRETACION
76% - 100%	ALTO	BAJO	Los controles funcionan perfectamente.
46% - 75%	MEDIO	MEDIO	Los controles están funcionando de forma parcial con relación a los objetivos, evidenciando debilidad en el componente.
0% - 45%	BAJO	ALTO	Los controles no son eficientes o no existen.

## Evaluación al Componente de Entorno de Control

El análisis de los resultados de la evaluación de este componente argumenta la presencia del componente en la organización y su funcionamiento medido a través del estudio de los cinco principios básicos que lo rigen y que permiten conocer las deficiencias encontradas en el componente.

La aplicación de los cuestionarios de control interno a la gerente de administración de la empresa Fulaustra (ver Anexo N°1), mediante preguntas orientadas a conocer el estado del componente Entorno de Control brinda los siguientes resultados:

**Gráfico 1:** Nivel de confianza del componente Entorno de Control



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autora

**Cuadro 6:** Calificación del nivel de confianza para el componente Entorno de Control

<b>Nivel de Confianza</b>		43.48%	<b>Calificación de Riesgo</b>	56.52%
<b>Nivel</b>	<b>Rango</b>			
ALTO	76% - 100%			
MEDIO	46% - 75%			
BAJO	0% - 45%			

El nivel de confianza en este componente es bajo (43%), lo que significa que el entorno de control de la empresa no es el más adecuado, en la tabla que sigue se explican las principales falencias:

**Tabla 3:** Desviaciones encontradas en la aplicación del componente Entorno de Control

<b>N</b>	<b>Descripción de la deficiencia</b>	<b>Comentarios</b>
EC 1	Fulaustra no cuenta con un plan estratégico definido, con objetivos cuantificables que sean revisados de manera pertinente, que permita que todas las actividades que se realizan estén encaminados a objetivos en un determinado plazo.	La falta de un plan estratégico actualizado, puede generar posibles desviaciones a la dirección que tiene la empresa y a la falta de compromiso de hacia donde se quiere llegar, por parte de todo el personal.
EC 2	El código de ética que se lo encuentra en el Reglamento Interno se lo difunde de manera escrita en algunos niveles mientras en otros se lo hace de manera verbal.	Al difundirse el código de ética de manera verbal, puede generar que el personal actúe con conductas inapropiadas por desconocimiento total o parcial del mismo.
EC 3	Fulaustra no cuenta con un manual de funciones es por ello que los empleados no conocen con claridad el alcance de las funciones que corresponden a su cargo, las actividades por puesto son comunicadas de manera verbal, estas no son sometidas a revisiones o actualizaciones.	La inexistencia de un manual que delimite las responsabilidades del personal, dificulta el establecimiento de parámetros de evaluación de las líneas de mando.
EC 4	No se hacen evaluaciones a la competencia del personal.	El riesgo puede derivar en la escasa retención de personal calificado que garantice la ejecución adecuada de las actividades de control.

EC 5	No existe un plan de capacitación para mejorar su desempeño y por ende tampoco facilidades para implementar alguno.	Las actividades de capacitación al personal son aisladas y son las mismas que se planifican desde Indalum, con la salvedad de que en 2016 no se ejecutó ninguna en Fulaustra.
EC 6	Ausencia de mecanismos de recolección de información que garanticen la confidencialidad y que abarquen todos los niveles de la organización.	

Las deficiencias encontradas en el componente son determinadas como graves, lo que establece su no funcionamiento y su ineficacia. El componente tiene un bajo nivel de confianza y por ende un alto nivel de riesgo.

### Evaluación al Componente Evaluación de Riesgos

La aplicación del cuestionario al componente Evaluación de Riesgos de Fulaustra (Ver Anexo N°2) mostró los siguientes resultados con respecto al componente Evaluación de Riesgos:

**Gráfico 2:** Nivel de confianza del componente Evaluación de Riesgos



**Fuente:** Investigación de Campo **Elaborado:** Autora

**Cuadro 7:** Calificación del nivel de confianza para el componente Evaluación de Riesgos

<b>Nivel de Confianza</b>		66.67%	<b>Calificación de Riesgo</b>	47.62%
<b>Nivel</b>	<b>Rango</b>			
ALTO	76% - 100%			
<b>MEDIO</b>	<b>46% - 75%</b>			
BAJO	0% - 45%			

El resultado da un nivel de confianza medio, obtenido especialmente por la falta de periodicidad en los procedimientos de evaluación.

El análisis de los resultados de la evaluación del componente Evaluación de Riesgos, permitió conocer las siguientes deficiencias.

**Tabla 4:** Desviaciones encontradas en la aplicación del componente Evaluación de Riesgos

<b>N</b>	<b>Descripción de la deficiencia</b>	<b>Comentarios</b>
<b>R 1</b>	La ausencia de una evaluación periódica (FODA) incide negativamente en la definición de los objetivos operacionales.	La aplicación del FODA es eventual.
<b>ER 2</b>	Los objetivos de información no financiera externa no son comunicados oportunamente por la dirección.	Se detecta en la aplicación del cuestionario que existen vacíos de comunicación en lo que respecta a los objetivos de información. Los objetivos que se comunican son prioritariamente los de corto plazo para efectuar los cambios necesarios y asegurar su cumplimiento.
<b>ER 3</b>	La empresa considera la probabilidad de fraude como un riesgo en la consecución de objetivos pero no identifica las distintas posibilidades de fraude, las motivaciones y oportunidades para que esto ocurra dentro de la organización.	Los riesgos priorizados en la organización han sido los de seguridad y los de trabajo.

En este componente se puede observar que tanto la calificación del nivel de riesgo como la del nivel de confianza son medias, lo que significa que los controles tienen un funcionamiento parcial con relación de los objetivos, evidenciando debilidad en el componente.

### **Evaluación al Componente Actividades de Control**

Con la obtención de los resultados de la evaluación de los principios de Actividades de Control (ver Anexo N° 3), se establece que el componente se



encuentra en un nivel medio de confianza del 54.17%, basados específicamente en la escasa delimitación de actividades y la falta de controles en sistemas informáticos.

**Gráfico 3:** Nivel de confianza del componente Actividades de Control



**Fuente:** Investigación de Campo **Elaborado:** Autora

**Cuadro 8:** Calificación del nivel de confianza para el componente Actividades de Control

Nivel de Confianza		54.17%	Calificación de Riesgo	45.83%
Nivel de Confianza				
Nivel	Rango			
ALTO	76% 100%	-		
MEDIO	46% 75%	-		
BAJO	0% 45%	-		

El análisis de los resultados de la evaluación del componente Actividades de Control, permitió conocer las siguientes deficiencias.

**Tabla 5:** Desviaciones encontradas en la aplicación del componente Actividades de Control

<b>N</b>	<b>Descripción de la deficiencia</b>	<b>Comentarios</b>
AC 1	Inexistencia de delimitación de las responsabilidades del personal.	Se puede generar evasión de las responsabilidades propias de cada puesto, además de ineficiencia en las actividades.
AC 2	No se han establecido actividades de control en los sistemas informáticos.	El apoyo de la infraestructura tecnológica es básico para la consecución de objetivos.

#### **Evaluación al Componente Información y Comunicación**

En base a los resultados de la evaluación de los principios de Información y Comunicación (ver Anexo N°4), se establece que el componente se encuentra en un nivel medio de confianza del 46.15%, mostrando evidencia de fallas en la elaboración de un plan de comunicación que permita un flujo eficiente y oportuno de la comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

**Gráfico 4:** Nivel de confianza del componente de Información y Comunicación



**Fuente:** Investigación de Campo   **Elaborado:** Autora

**Cuadro 9:** Calificación del nivel de confianza para el componente Información y Comunicación

<b>Nivel de Confianza</b>		46.15%	<b>Calificación de Riesgo</b>	53.85%
<b>Nivel</b>	<b>Rango</b>			
ALTO	76% - 100%			
<b>MEDIO</b>	<b>46% - 75%</b>			
BAJO	0% - 45%			

El análisis de los resultados de la evaluación del componente Información y Comunicación, permitió conocer las siguientes deficiencias.

**Tabla 6:** Desviaciones encontradas en la aplicación del componente Información y Comunicación

<b>N</b>	<b>Descripción de la deficiencia</b>	<b>Comentarios</b>
IC 1	Los datos generados en las distintas áreas no cuentan con un sistema para su transformación en información.	El existente en la empresa sirve como ERP

IC 2	No existe un sistema formal de captación de denuncias.	Por lo que existe una debilidad en este punto.
IC 3	No existe un canal formal establecido.	La comunicación se maneja en ciertas áreas por mails, en producción se lo hace de manera verbal.
IC 4	Escasa comunicación de la información interna, que no permite dar a conocer los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.	La aplicación del cuestionario evidenció vacíos.

### Evaluación al Componente Actividades de Supervisión

La calificación de riesgo para el componente de Actividades de Supervisión se situó en un 59,09% de confianza (ver Anexo N°5), ubicándose en un nivel medio para su funcionamiento para la empresa.

**Gráfico 5:** Nivel de confianza del componente de Actividades de Supervisión



**Cuadro 10:** Calificación del nivel de confianza para el componente Actividades de Supervisión

<b>Nivel de Confianza</b>		<b>59.09%</b>	<b>Calificación de Riesgo</b>	<b>40.91%</b>
<b>Nivel de Confianza</b>				
<b>Nivel</b>	<b>Rango</b>			
ALTO	76% 100%	-		
MEDIO	46% 75%	-		
BAJO	0% 45%	-		





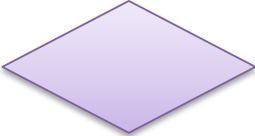
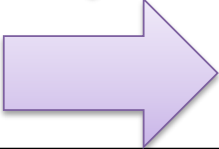

**Fuente:** Investigación de Campo      **Elaborado:** Autora

El nivel medio resultante de la evaluación de este componente muestra la necesidad de mejorar la periodicidad de las evaluaciones al sistema de control interno de tal forma que éstas sean transversales a las diferentes actividades de la organización.

**Tabla 7:** Desviaciones encontradas en la aplicación del componente Actividades de Supervisión

<b>N</b>	<b>Descripción de la deficiencia</b>	<b>Comentarios</b>
AS 1	La entidad no evalúa el sistema de control interno disponible de manera periódica, más bien se aplica sólo en ciertos niveles o áreas de la organización (riesgos de seguridad y trabajo) y se la hace tomando en cuenta los parámetros disponibles.	Al no realizarse evaluaciones sobre el sistema de control interno, esto no permite establecer medidas correctivas de las posibles desviaciones que se presenten.

### 3.6 Flujogramas

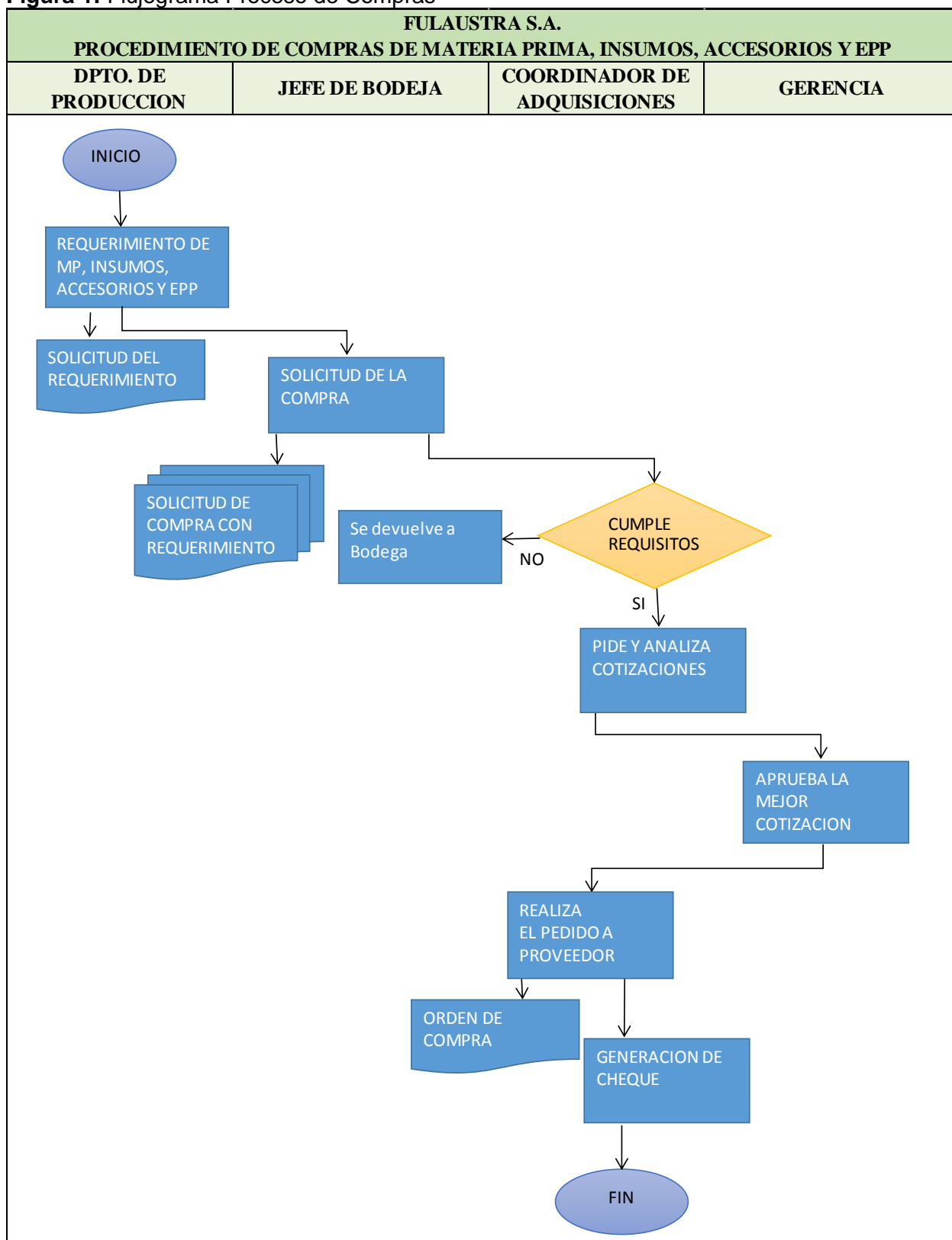
SIMBOLOGIA PARA FLUJO DE PROCESOS	
	INICIO O FIN DEL PROCESO
	PROCESO
	DOCUMENTO
	DOCUMENTO CON COPIA
	DECISIÓN
	TRANSPORTE
	FLUJO DE PROCESO

**Cuadro 11:** Simbología del Diagrama de Flujo

**Elaborado:** Autora

## DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA, INSUMOS, ACCESORIOS Y EPP

**Figura 1:** Flujograma Proceso de Compras

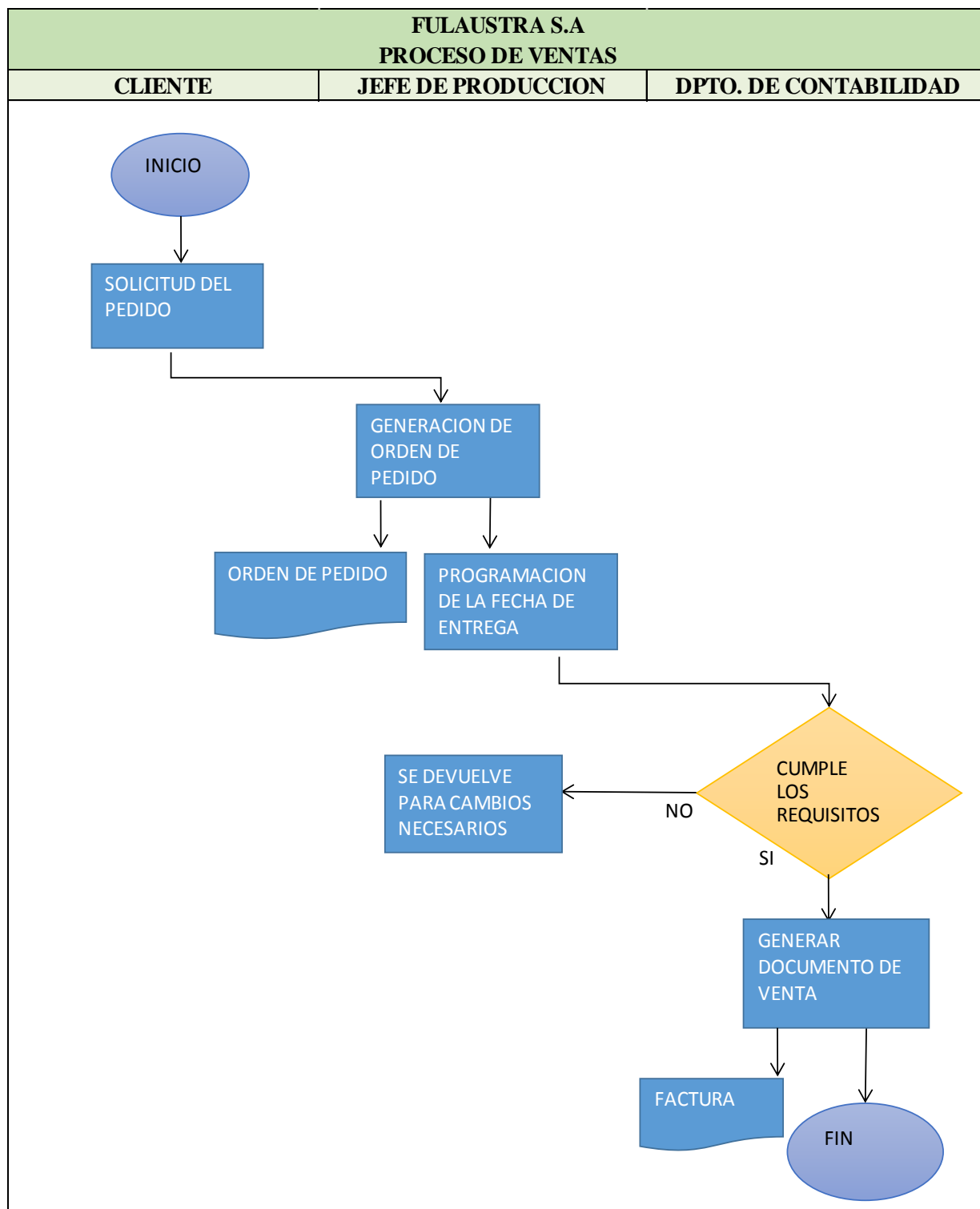


**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autora

A través del relevamiento del proceso de compras se pudo determinar que el proceso es incompleto, lo que puede influir de manera negativa en la eficiencia del proceso, pues se debe incluir la verificación de la fecha de cumplimiento del pedido y estado de la materia prima al momento de la recepción.

**Figura 2:** Diagrama de Flujo de Proceso de Ventas



**Fuente:** Investigación de Campo

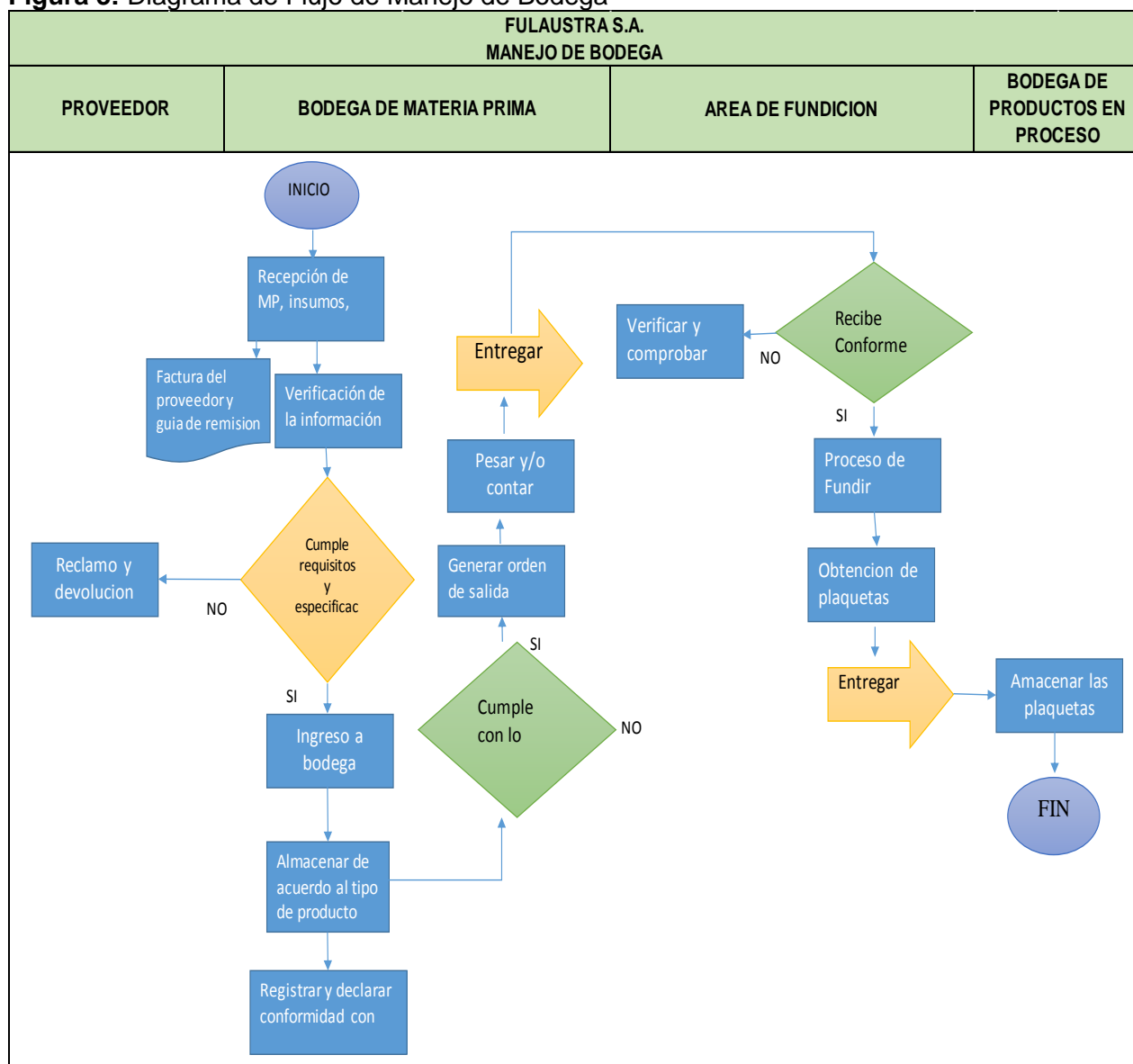
**Elaborado:** Autora



Debido a que no existe un departamento de ventas ni una planificación estratégica anual, no existe una estrategia en la que se planifiquen acciones para incrementar la base de clientes, indicadores de cumplimiento ni evaluación de las acciones en este procedimiento. Al no responder a ninguno de los criterios citados, el proceso es poco efectivo.

No se puede visualizar su funcionamiento a futuro. No se muestra un responsable para el seguimiento a clientes en procesos postventa.

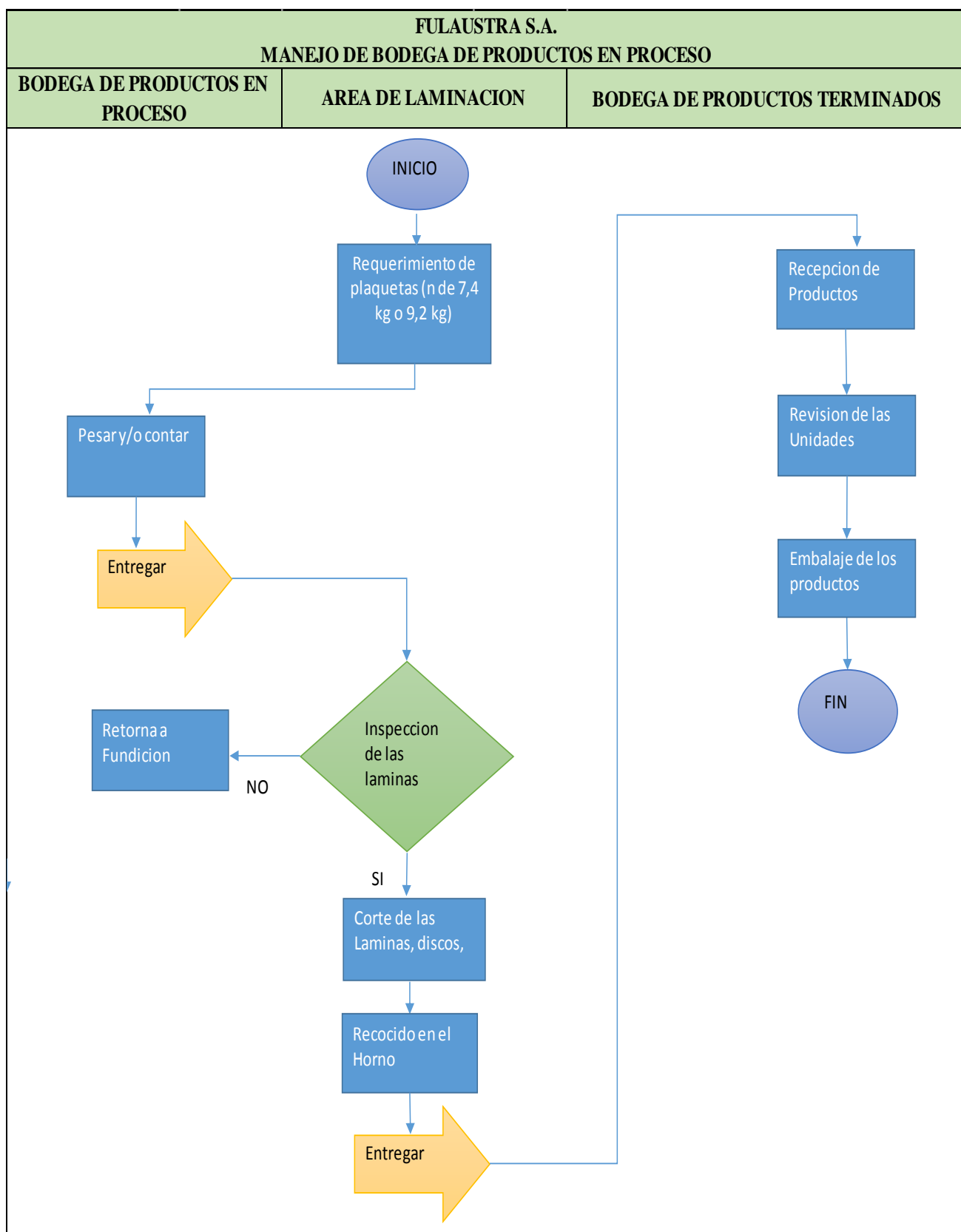
**Figura 3:** Diagrama de Flujo de Manejo de Bodega



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autoras

**Figura 4:** Diagrama de Flujo de Manejo de Bodega



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autoras

El proceso es efectivo, pues se tienen implementados sistemas de control en el movimiento de la materia prima, a través de sus tres bodegas siguiendo secuencialmente sus movimientos y registrando en los documentos que ayudan a verificar las existencias.

### **3.7 Análisis de la estructura organizacional, funcional, niveles jerárquicos y perfil del personal.**

Los cuestionarios aplicados se pueden revisar desde el Anexo N° 6 al 14.

En la estructura organizacional la principal debilidad es la ausencia de un departamento de ventas, fruto de la falta de independencia de Fulaustra en su gestión con respecto a Indalum. Según el levantamiento de información se concluye que el organigrama no muestra la realidad de la distribución de responsabilidades, ni funciones al interior de la empresa.

En la empresa Fulaustra laboran quince personas. Mediante entrevistas se pudo determinar que se contrataron sin seguir alguna política ni proceso de reclutamiento ni selección del personal debido a que no se encuentra establecido un manual orgánico funcional.

El área de producción cuenta con instructivos de procesos que están en implementación y en los que se describen detalladamente las actividades que se ejecutan en cada proceso productivo de la empresa.

El procesamiento de las entrevistas realizadas mostró, sin embargo, algunos parámetros básicos que se siguen al momento de la contratación para cargos administrativos y puestos en el área de producción:

**Área administrativa:** se requiere una experiencia mínima de 2 años, a su vez se contrata a partir de los 26 hasta 60 años. La instrucción para cada cargo deberá ser la adecuada a las funciones, la formación debe ser mínimo en tercer nivel, además de cursos en las áreas relacionadas; y valores tales como la responsabilidad, capacidad de análisis y tolerancia a la presión.

**Área de producción:** La experiencia puede ser de 0 a 3 meses, puesto que no involucra tareas especializadas, el nivel de instrucción mínimo es primaria, a excepción del gerente de producción, supervisor de producción y supervisor de bodega de materia prima, para quienes es necesario una formación mínima de tercer nivel y otros estudios en temas relacionados y una experiencia mínima



de 3 años en cargos similares. Se necesita de gente responsable, honrada, dedicada para poder desarrollar el trabajo requerido en la empresa

Según el organigrama de Fulaustra y la aplicación de las entrevistas, se pudo concluir que se respeta la jerarquía pues los informes preparados por el personal se presentan de un nivel inferior a un nivel superior.

### **3.8 Procesos que se desarrollan en el sistema de compras**

**Cuadro 12:** Procedimientos seguidos en el Sistema de Compras

Procedimientos de Solicitud de Compra de Materia Prima, Insumos, Accesorio y EPP (Equipos de Protección Personal)			
Nro.	Procedimiento	Responsables	Recursos Empleados
1	<b>Proceso del requerimiento de compra.</b>	Bodega	
	Requerimiento de Materia prima, insumos y/o accesorios, donde deberá constar: cantidad, especificación, aplicación, fecha, etc.;	Bodega	Manual de funciones; Documento de requerimientos de materia prima, insumos y/o accesorios
	Verificación del requerimiento en inventarios	Supervisor de Bodega	Inventario mensual (ajustado a los primeros días del mes)
	Verificación del stock máximo y mínimo	Supervisor de Bodega	Control de inventarios
	Especificaciones técnicas de la materia prima, insumos y/o accesorios	Gerente de Producción	Fichas técnicas
2	<b>Emisión de solicitud de compra</b>	Bodega	
	Requerimiento de Compra	Departamento de producción, bodega y compras	Especificaciones técnicas, información y manual de procedimientos
	Solicitud de Compra	Bodega	Manual de procedimientos, registros y kardex
	Emitir a departamentos de compras	Bodega	Manual de procedimiento y especificaciones
3	<b>Recepción y almacenaje de materia prima, insumos, accesorios y epp</b>	Bodega	Manual de procedimiento, especificaciones técnicas, registros, orden de compra 1. Factura de venta (proveedor) 2. Guía de Remisión (proveedor)
	<b>Registro de materia prima, insumos, accesorios y EPP</b>	Bodega y departamento de compras	Manual de procedimiento, registro, kardex

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autora

### 3.9 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta un Reglamento Interno.</li> <li>• Se aplica un sistema de control de ingreso de personal (reloj marcador).</li> <li>• Se entregan reconocimientos anuales a los empleados más destacados.</li> <li>• Se cumple con los requerimientos externos de información.</li> <li>• El sistema de control interno se enfoca especialmente en calidad, reglamento Interno y riesgos de trabajo y seguridad.</li> <li>• El personal está calificado para evaluaciones en las áreas identificadas.</li> <li>• Cuenta con un sistema de Evaluación de Satisfacción al Cliente, el cual contiene una serie de indicadores y periodos de tomas de información para que se pueda retroalimentar y una encuesta de satisfacción al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulaciones gubernamentales encaminan a empresas a cumplimiento de procesos de control interno.</li> <li>• Existencia de consultores especializados en control.</li> <li>• Disponibilidad de capacitaciones en diversos temas y a través de sistemas presenciales y de aprendizaje en línea.</li> <li>• Mayor información disponible sobre sistemas de control interno.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa no realiza una planificación estratégica sistemática.</li> <li>• No existen manuales de funciones escritos.</li> <li>• No se hacen evaluaciones de Desempeño.</li> <li>• Ausencia de planes de capacitación limita el desarrollo del desempeño de los empleados.</li> <li>• Los controles se enfocan exclusivamente al cumplimiento de estándares de calidad.</li> <li>• Inadecuado sistema de comunicación de anomalías que no garantiza la confidencialidad.</li> <li>• Se toman en cuenta como riesgos únicamente de seguridad y trabajo.</li> <li>• Al no existir una planificación estratégica no siempre se realiza una evaluación del entorno.</li> <li>• Inadecuado análisis de riesgos.</li> <li>• Fulastra e Indalum tienen el mismo sistema integrado, que se somete únicamente a auditorías internas y no a externas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones cambiantes del entorno pueden vulnerar los sistemas de control de la empresa.</li> <li>• Empresas con mejores planes desarrollo de personal pueden atraer a personal calificado.</li> <li>• Regulaciones gubernamentales pueden generar contratiempos en la gestión de la empresa.</li> <li>• Aparición de empresas de la competencia con mejores sistemas de control que aseguren su sostenibilidad.</li> <li>• Mayor amenaza de fraude en un sistema integrado para dos empresas.</li> </ul>

- Existen supervisores de planta y producción y un sistema de auditoría interna, pero no existe un plan que asegure la capacitación de los responsables del área de control.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autora

### 3.10 Evaluación de las políticas de Control y Manejo de Bodega

Uno de los objetivos básicos del control interno es la estimulación de la adhesión de los otros departamentos a las políticas dictaminadas por la Dirección.

En el documento de Políticas de Control y Manejo de Bodega se identificaron algunas deficiencias, la redacción de la política es poco clara, lo que genera inconvenientes al personal nuevo, no se especifican los nombres de los documentos internos que se utilizan para el manejo de las materias primas en los diferentes estados de producción. Las actividades en el flujograma no están descritas con claridad, además de que no se especifica el tipo de indicador que se requiere en cada procedimiento. Las áreas reflejadas en la política de control y manejo de bodega no corresponden a aquellas descritas en el organigrama de Fulaustra, esto puede crear confusión.

En el documento solicitud de compra materia prima, insumos, accesorios y EPP, está ausente el campo de una firma de recepción de la materia prima para poder hacer seguimiento. No existe fecha sugerida de compra de materiales, considerando el tiempo de demora en los procesos de compra para evitar fallas en la provisión.

### 3.11 Análisis del sistema contable

El sistema informático que abarca el procesamiento de todos los datos financieros de la entidad resulta completo, eficaz y oportuno (Ver anexo N°15). La información contable que genera es automática lo que ayuda a la toma acertada de decisiones. El sistema es eficiente puesto que muchas actividades son generadas directamente por el software, que es de uso restringido.



### **3.12 Verificación de la utilización de indicadores en el área de ventas.**

La gerencia administrativa de Fulaustra, elabora el presupuesto anual, el cual incluye una proyección de ingresos, sin embargo no ha sido sino hasta este momento en el que Fulaustra se encuentra desarrollando una planificación que incluye indicadores y objetivos, tomando como base el análisis de las ventas de los tres últimos años por cliente, por línea de producto y por cliente y línea de producto, su comportamiento y fluctuaciones. Además se han hecho análisis semanales con proyección de presupuesto al 2017 para poder medir el cumplimiento.

### **3.13 Análisis de la Comunicación**

Mediante entrevistas realizadas se pudo evidenciar que el personal no se encuentra al tanto de los objetivos que pretende alcanzar la organización, y esto se debe a la presencia de un sistema de comunicación que no es claro ni oportuno, por lo tanto dificulta la adhesión a las políticas y la consecución de los objetivos que persigue la empresa.

### **3.14 Análisis del método que registra los movimientos de materia prima, productos en proceso y productos terminados.**

Si existen controles, sin embargo en las respuestas se evidencia que estos se aplican prioritariamente a materia prima. En el documento (Ver Anexo N° 16) no se mencionan procesos específicos para productos en proceso y productos terminados.





### 3.15 Informe de Evaluación de Control Interno

Cuenca, 06 de marzo del 2017

**Ing. Narcisa Lazo**

**Gerente General Fundiciones y Laminaciones Australes S.A “Fulaustra”**  
**Su despacho.**

De mi consideración:

Se ha realizado la evaluación del Sistema de Control Interno en las áreas de Dirección, Administración y Producción de la empresa Fulaustra S.A. correspondiente al período administrativo 2015- 2016. Para esto se tomó como base el Marco Integral de Control Interno –Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission COSO 2013.

Se evaluaron los 17 principios que rigen el COSO 2013 aplicando los cuestionarios de control interno además de otros procedimientos que ayudaron en el relevamiento de los principales procesos que se realizan en cada área. El propósito de la evaluación fue determinar el nivel de confianza de los controles existentes en la organización, establecer el nivel de riesgo y acciones correctivas encaminadas al cumplimiento de los objetivos que tiene el control interno. La responsabilidad del diseño, implantación y ejecución del sistema de control interno corresponde a la Gerencia General y al Directorio.

A continuación se presentan los resultados obtenidos.

#### **Entorno de Control:**

**Fulaustra no cuenta con un plan estratégico definido y documentado**, con objetivos cuantificables que sean revisados de manera pertinente, esto dificulta una gestión eficiente y se aleja de los principios de administración de Planificar, Organizar, Dirigir y Coordinar y Controlar.

En la calificación de riesgo cuyo porcentaje de nivel de confianza de 43.48% está basado en la existencia de un Código de Ética, según el principio N° 1 del Marco Integral de Control –COSO 2013 **“La organización demuestra**

***compromiso con la integridad y los valores éticos***”, El código de ética que se lo encuentra en el Reglamento Interno de Fulaustra, éste se difunde de manera escrita en algunos niveles mientras en otros se lo hace de manera verbal. Se consideran además en la empresa parámetros de cumplimiento, mecanismos de control, sanciones y estímulos según la ocasión amerite. Al ser difundido de manera verbal, puede generar que el personal actúe con conductas inapropiadas por desconocimiento total o parcial del mismo provocando un deterioro constante en el clima organizacional.

**Conclusión:** Fulaustra no cuenta con planificación estratégica definida que incluya aspectos fundamentales, misión, visión, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, objetivos estratégicos y las acciones que se va a llevar a cabo para alcanzar dichos objetivos, entre otros lineamientos que ayuden a los directivos.

El reglamento que contiene las normas y sanciones de conducta no es difundido a todo el personal adecuadamente, estas situaciones generan que el personal no pueda trabajar en función de los mismos objetivos que persigue la entidad y que además no integre a su actuar valores éticos.

**Recomendación N° 1 a la Gerente General:** Orientar la preparación de una planificación estratégica que permita identificar la situación actual y a donde desea llegar la organización además de un plan de comunicación para la difusión del plan estratégico incluyendo el código de ética, las propuestas a considerarse se adjuntan en el capítulo N° 4.

**La empresa carece de un Manual Orgánico Funcional definido por escrito,** según el principio N° 3 del Marco Integrado, ***“La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos”***, apropiado de cada puesto de trabajo. Se identificó la existencia de una estructura definida que opera al interior de la empresa sin embargo los empleados no conocen con claridad el alcance de las funciones que corresponden a su cargo, las actividades por cada puesto son comunicadas de manera verbal, mas no son sometidas a revisiones o actualizaciones ocasionando mayor probabilidad de conflictos.



**Conclusión:** Fulaustra no tiene un Manual Orgánico Funcional, lo que provoca ineficiencia y retraso en las actividades que desarrolla el personal, posibilidad de fraude e incumplimiento de la filosofía organizacional. Es fundamental que la empresa cuente con un manual en el que se encuentre la distribución o asignación de funciones que permita la mayor eficiencia operativa y el diseño de un perfil competitivo.

**Recomendación N° 2 A la Gerente General:** Analizar las actividades desarrolladas por cada empleado. Revisar y presentar al Directorio la propuesta del Manual Orgánico Funcional que se adjunta en el capítulo N° 4. Socializar la propuesta del Manual Orgánico Funcional con el personal.

**Al Directorio:** Conocer y aprobar el Manual Orgánico Funcional.

**La empresa no realiza evaluaciones a la competencia del personal**, en base al principio N° 4 del COSO ***“La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización”*** en este principio se encierra la debilidad más grande debido a que no se hacen evaluaciones a la competencia del personal, no existe un plan de capacitación para mejorar su desempeño y por ende tampoco facilidades para implementar alguno. Las actividades de capacitación al personal son aisladas y son las mismas que se planifican desde Indalum, con la salvedad de que en 2016 no se ejecutó ninguna en Fulaustra.

El riesgo que genera este componente puede derivar en la escasa retención de personal calificado que garantice la ejecución adecuada de las actividades de control.

**Conclusión:** El riesgo de deficiencias en el control es alto debido al inadecuado manejo de talento humano en la empresa.

**Recomendación N° 3 a la Gerente General:** Desarrollar un plan de evaluación y basado en los resultados obtenidos, un plan de capacitación para el equipo que conforma Fulaustra, tomando en cuenta sus particularidades, la naturaleza de esta empresa es diferente a la de Indalum y por ende sus necesidades. Garantizar un desempeño eficiente de la empresa depende de la



decisión de ejercer cierto nivel de autonomía ligado a las características que le dan su identidad.

### **Evaluación de Riesgos:**

Se identificó la ausencia de una evaluación periódica (FODA) la cual incide en la definición de los objetivos. En base al principio 6 ***“La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados”***, en donde la dirección debe establecer los objetivos: operacionales, de información y cumplimiento en cada nivel de la organización, su tolerancia a los riesgos y dar a conocer a cada uno de sus miembros de manera que contribuyan al logro de dichos objetivos.

Se detecta que existen vacíos de comunicación en lo que respecta a los objetivos de misión y visión de la empresa, los objetivos que se comunican son prioritariamente los de corto plazo para efectuar los cambios necesarios y asegurar su cumplimiento.

**Conclusión:** La falta de planificación de objetivos a mediano y largo plazo pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

**Recomendación N° 4 A la Gerente General:** Se realice una evaluación de riesgos, dentro de la planificación estratégica realizada en la recomendación N°1 que permita a la empresa contar con una ruta a seguir y caminos alternativos, en caso de eventualidades, para llegar a los objetivos propuestos.

## Actividades de Control

Las actividades de control se han priorizado en el área de control de calidad y producción, en el área financiera la presentación de balances mensuales se entiende como una actividad de control.

**La empresa no cuenta con políticas y procedimientos para las principales actividades de talento humano**, no hay políticas que direccionen a una correcta selección del personal. Según el Control Interno - Marco Integrado determina en el principio N°12, ***“La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica”***, es decir la dirección debe establecer políticas y procedimientos, las políticas que es lo que se debe hacer y los procedimientos como llevarlo a cabo. Fulaustra no cuenta con las políticas y procedimientos por escrito para los procesos del subsistema de talento humano, lo que impide que se ejerza un control adecuado a las actividades que realiza el personal.

**Conclusión:** La inexistencia de un Manual de Políticas y Procedimientos genera que el personal administrativo de la empresa omita procesos en el desarrollo de sus acciones y se evadan responsabilidades.

**Recomendación N°5: A la Gerente General:** Revisar y presentar al Directorio la propuesta de las Políticas y Procedimientos del manejo de Talento Humano que se puede encontrar en el capítulo N° 4.

**Al Directorio:** Revisar, aprobar y socializar el Manual de Políticas y Procedimientos con Gerencia General.

## Información y Comunicación

**Inexistencia de una correcta comunicación entre el personal de la empresa.** Según el Marco Integral Interno – COSO 2013, el principio N 14 ***“La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno”***, para que las actividades



sean oportunas debe existir una comunicación interna efectiva de las políticas y procedimientos a seguirse.

**Conclusión:** La comunicación informal en la entidad dificulta el desarrollo de las actividades provocando que la información no sea clara y oportuna

**Recomendación N°6 a la Gerente General:** Para mitigar este riesgo se recomienda desarrollar un Plan de Comunicación que involucre todas las escalas y que incluya métodos de retroalimentación, con la utilización de medios de comunicación verbal, escrito tales como reuniones de información, cuadernillos de bienvenida, publicaciones institucionales correo electrónico y/o buzón de sugerencias para que de esta manera todo el personal tenga acceso a la información. El plan de comunicación propuesto de lo puede encontrar en el capítulo 4.

### **Actividades de Supervisión**

**No se evalúa el sistema de control interno disponible de manera periódica**, más bien se aplica sólo en ciertos niveles o áreas de la organización (riesgos de seguridad y trabajo) y se la hace tomando en cuenta los parámetros disponibles.

Según el Marco Integral de Control Interno - COSO 2013 El principio N°16 indica que ***“La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.”*** Para determinar si cada uno de los principios de los componentes del control interno está presentes y funcionan adecuadamente se deben realizar evaluaciones. Las evaluaciones continuas integradas en los procesos de negocio suministran información oportuna y las evaluaciones independientes pueden varias de acuerdo al alcance y frecuencia.

**Conclusión:** Fulaustra no realiza evaluaciones del sistema de control interno, lo que impide que se puedan obtener resultados y evaluación de los criterios establecidos por la Dirección.



**Recomendación N°7 a la Gerente General:** Identificar los objetivos encaminados al cumplimiento de la misión y visión y concientizar al personal sobre los riesgos que pueden presentarse, difundir la misión y visión para fortalecer la efectividad de las actividades.

## CAPITULO IV

### PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

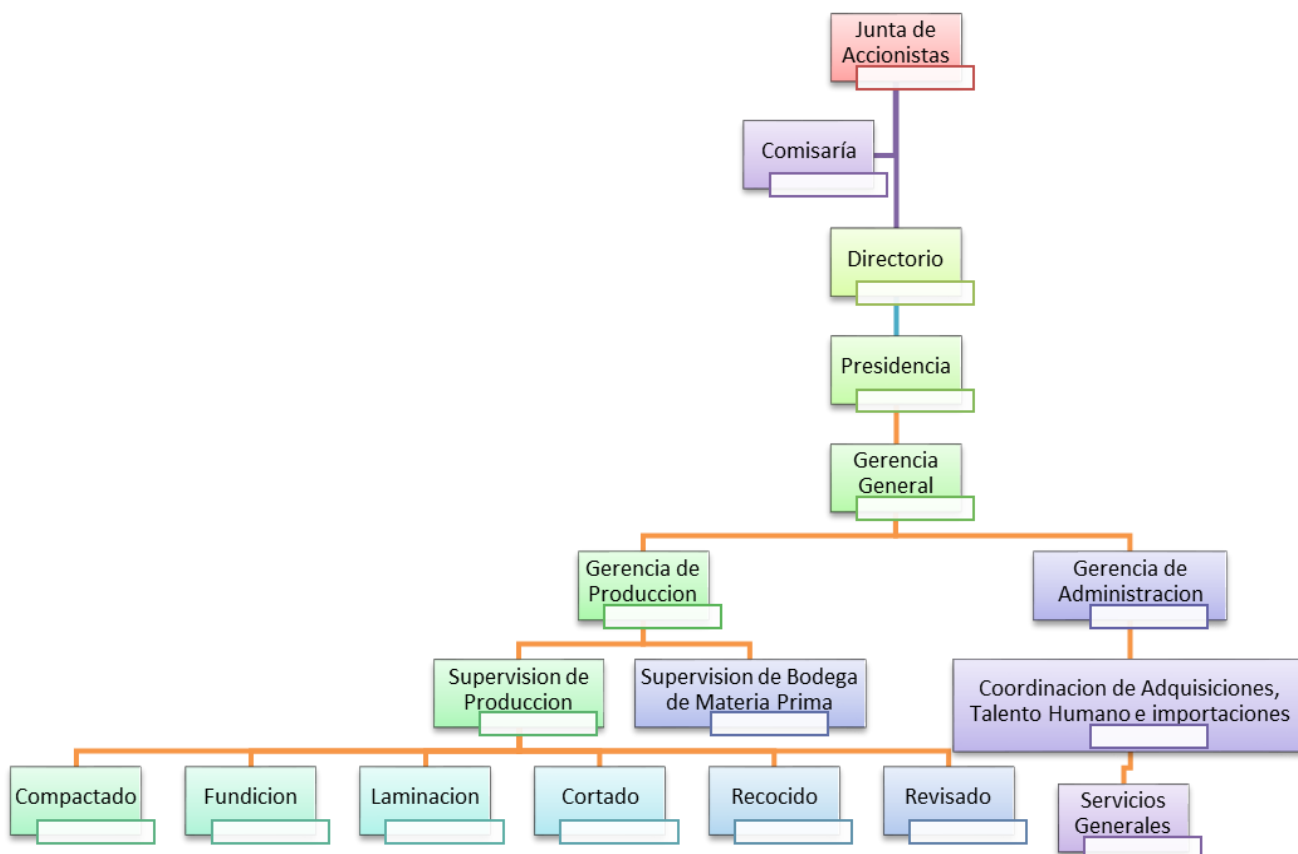
#### 4.1 Objetivos de la Propuesta

Generar una propuesta de mejora de Control Interno que permita el crecimiento de la empresa con la presentación de:

1. La actualización del organigrama de Fulaustra.
2. El establecimiento de Niveles Jerárquicos.
3. El Manual de Funciones y Manual de Puestos del Personal.
4. El Manual de Procedimientos y Políticas de Talento Humano:
  - Selección de Talento Humano
  - Contratación de Talento humano
  - Pago de sueldos
  - Terminación Laboral

5. Un Plan de Comunicación

#### 4.2 Actualización del Organigrama de Fulaustra



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado:** Autora



### 4.3 Establecimientos de Niveles Jerárquicos

Según Ackoff en función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan los objetivos pueden ser:

**Cuadro 13:** Niveles Jerárquicos de Fulastra

<b>NIVELES JERARQUICOS</b>		
<b>NIVEL</b>	<b>UNIDAD OPERATIVA</b>	<b>FUNCION</b>
<b>DIRECTIVO O ESTRATEGICO</b>	1. Junta de Accionistas 2. Directorio 3. Presidencia	Encargado de reformar, expedir, aprobar y planear las normas, reglamento, políticas y procedimientos.
<b>ASESOR</b>	1. Comisaría	Asesora a los niveles superiores.
<b>EJECUTIVO</b>	1. Gerencia General	Establecimiento de objetivos: Estratégicos o generales, que comprenden toda la empresa y son a largo plazo.
<b>AUXILIAR O APOYO</b>	1. Gerencia de Administración integrada por: 2. Coordinación de Adquisiciones, Talento Humano e importaciones; esta a su vez se integra por: 3. Servicios Generales.	Establecimiento de objetivos: Tácticos o departamentales, los cuales se subordinan a los objetivos generales y son a corto o mediano plazo.
<b>OPERATIVO</b>	1. Gerencia de Producción integrada por: 2. Supervisión de Producción y Supervisión de Bodega de MP a su vez estos integran a: 3. Operarios de compactado,	Establecimiento de objetivos: Operacionales o específicos, orientados a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo.

	fundición, laminación, cortado, recocido y revisado.	
--	---	--

#### 4.4 Diseño de un Manual de Funciones y Manual de Puestos del Personal:

##### MANUAL DE FUNCIONES Y MANUAL DE PUESTOS DEL PERSONAL

El Manual Orgánico Funcional es un instrumento de administración necesario para normar y precisar las funciones del personal, los requerimientos exigidos para el desempeño que conforma la estructura organizativa de la empresa “Fundiciones y Laminaciones Australes S.A Fulaustra”; determinando responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura, convirtiéndose además, en un instrumento operativo, que orienta en cuanto al manejo organizado de la estructura funcional y administrativa.

##### ALCANCE:

El manual de funciones es aplicable a todos los niveles jerárquicos de la empresa Fulaustra S.A.


**OBJETIVO:** El presente manual formaliza la actualización de las funciones y responsabilidades de las unidades operativas y de los funcionarios de Fulaustra S.A.

- Establecer las funciones y responsabilidades de cada unidad operativa de la empresa.
- Determinar las funciones de los puestos y sus respectivas responsabilidades
- Especificar los requisitos de cada cargo en términos de conocimientos, habilidades, experiencia y aptitudes.
- Contribuir en el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de evaluación de desempeño para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## NORMAS JURIDICAS QUE APLICAN:

- Estatuto Social de “Fundiciones y Laminaciones Australes S.A Fulaustra”. CAPITULO I. Arts. 20, 22, 24, 26
- Ley de Compañías, artículo 279.

## MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL


	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>
	<b>FUNCIONES GENERALES</b>
<b>JUNTA DE ACCIONISTAS</b>	
<p>Según el artículo vigésimo del estatuto social. (Fulaustra S.A, 2004)</p> <p>La Junta General tiene poder para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y tomar las decisiones que juzgue conveniente en defensa de los intereses de la compañía. Es de competencia de la Junta General:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Nombrar y der ser el caso, remover al Presidente, a dos vocales del Directorio con sus respectivos suplentes, Comisario principal y suplente, así como Auditor Externo en caso de que la compañía lo requiera, cada uno para el periodo que se establece en el estatuto;</li> <li>Conocer anualmente las cuentas, el balance y el estado de situación económica de la compañía: los informes de Directorio, Gerente y Comisario y dictar la resolución correspondiente sobre tales documentos. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no fueren precedidos por el informe del Comisario;</li> <li>Fijar las remuneraciones del Presidente, vocales del Directorio y Comisario;</li> <li>Resolver, de conformidad con la Ley, sobre la distribución de los beneficios sociales;</li> <li>Resolver sobre cualquier asunto que sea sometido a su consideración y que tenga relación con la marcha de la compañía;</li> </ol>	

- f) Resolver sobre la amortización de las acciones;
- g) Acordar toda modificación al estatuto social;
- h) Resolver acerca de la fusión, transformación, aumento o disminución del capital, disolución anticipada y liquidación de la compañía, en cuyo evento deberá designar liquidaciones y fijar la retribución de los mismos;
- i) Autorizar la celebración de actos o contratos, así como la adquisición de activos y contratación de créditos cuyo monto, individualmente, exceda del CINCUENTA POR CIENTO DEL CAPITAL SUSCRITO de la compañía, sin perjuicio de lo dispuesto en el Artículo doce de la Ley de Compañías;
- j) Autorizar la adquisición y enajenación de bienes inmuebles, así como la constitución de gravámenes sobre los mismos; y
- k) Todas las demás atribuciones que le confiere la Ley y el estatuto de Fulaustra.

	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>
	<b>FUNCIONES GENERALES</b>
<b>DIRECTORIO</b>	
<p>Según el artículo vigésimo segundo del Estatuto Social. (Fulaustra S.A, 2004)</p> <p>Son facultades del Directorio las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ser el órgano máximo de administración de la compañía;</li> <li>b) Nombrar al Gerente de la compañía, para el periodo de DOS AÑOS;</li> <li>c) Aprobar los planes de trabajo y las normas de funcionamiento de la empresa;</li> <li>d) Actuar como organismo de control y vigilancia de funcionarios y empleados de la compañía;</li> <li>e) Aprobar anualmente el presupuesto de la compañía;</li> <li>f) Autorizar la celebración de actos o contratos operacionales, así como la adquisición de obligaciones, cuyo monto, individualmente, sea superior al CUARENTA POR CIENTO DEL CAPITAL SUSCRITO de la compañía, sin que exceda del CINCUENTA POR CIENTO de dicho capital. Para montos superiores se requerirá autorización de la Junta General, sin perjuicio de lo</li> </ul>	


dispuesto en el Artículo doce de la Ley de Compañías;

- g)** Autorizar la adquisición de activos, cuyo monto, individualmente, exceda del DIEZ POR CIENTO DEL CAPITAL SUSCRITO de la compañía, sin que sobrepase del CINCUENTA POR CIENTO de dicho capital. Para montos superiores se requerirá autorización de la Junta General de Accionistas, sin perjuicio de lo establecido en el Artículo doce de la Ley de Compañías;
- h)** Determinar los casos en los que un funcionario o empleado debe rendir caución, fijando el monto de esta y aprobando la que el interesado proponga;
- i)** Elaborar y aprobar los Reglamentos Internos que considere convenientes; y
- j)** Conocer y resolver los asuntos que fueren sometidos a su consideración, siempre que no sean de competencia privativa de la Junta General.

	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>	
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>	
	<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
<b>PRESIDENCIA</b>		
<p>Según el artículo vigésimo cuarto del Estatuto Social. (Fulaustra S.A, 2004)</p> <p>Le corresponde a la Presidencia de la compañía:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><b>a)</b> Convocar y presidir las sesiones de Junta General y de Directorio.</li><li><b>b)</b> Llevar el conocimiento de uno u otro organismo, según sea el caso, los asuntos que deben ser resueltos por ellos;</li><li><b>c)</b> Vigilar el movimiento económico y la correcta gestión administrativa;</li><li><b>d)</b> Legalizar con su firma las actas de sesiones de Junta General y de Directorio, sesiones que las presidirá;</li><li><b>e)</b> Legalizar con su firma los títulos de acciones o certificados provisionales;</li><li><b>f)</b> Subrogar al Gerente, con todas sus atribuciones, en los casos de falta, ausencia o impedimento de este, bastando para ello una comunicación del Gerente o una resolución del Directorio;</li><li><b>g)</b> Formular los reglamentos que creyere conveniente y someterlos a la aprobación del Directorio;</li><li><b>h)</b> Autorizar al Gerente para la celebración de actos o contratos o en la adquisición de obligaciones operacionales, cuyo monto, individualmente, sea</li></ul>		


superior al TREINTA POR CIENTO DEL CAPITAL SUSCRITO de la compañía, sin que exceda del CUARENTA POR CIENTO de dicho capital. Igualmente autorizará al Gerente, para la celebración de actos y contratos relacionados con la adquisición de activos cuyos montos, individualmente, sean superiores al SIETE POR CIENTO DEL CAPITAL SUSCRITO de la compañía, pero que no exceda del DIEZ POR CIENTO de dicho capital. En todos los casos previstos en el presente literal, se respetarán las facultades conferidas en el estatuto a la Junta General de Accionistas y al Directorio, sin perjuicio de lo previsto en el artículo doce de la Ley de Compañías;

- i) Cumplir y hacer cumplir la Ley, el estatuto y las resoluciones de Junta General y de Directorio.

	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>
	<b>FUNCIONES GENERALES</b>
<b>COMISARÍA</b>	
<p>Según el artículo vigésimo séptimo del Estatuto Social. (Fulaustra S.A, 2004)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Examinar la marcha económica de la compañía.</li> <li>b) Informar acerca de la marcha económica a la Junta General</li> </ul> <p>Según el artículo 279 de la Ley de Compañías, las atribuciones y obligaciones especiales de los comisarios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>c) Cerciorarse de la Constitución y subsistencia de las garantías de los administradores y gerentes en los casos en que fueren exigidas;</li> <li>d) Exigir de los administradores la entrega de un balance mensual de comprobación;</li> <li>e) Examinar en cualquier momento y una vez cada tres meses, por lo menos, los libros y papeles de la compañía en los estados de caja y cartera;</li> <li>f) Revisar el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias y presentar a la junta general un informe debidamente fundamentado sobre los mismos;</li> <li>g) Convocar a juntas generales de accionistas en los casos determinados en la</li> </ul>	

Ley de Compañías;

- h) Solicitar a los administradores que hagan constar en el orden del día, previamente a la convocatoria de la junta general, los puntos que crean conveniente;
- i) Asistir con voz informativa a las juntas generales;
- j) Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de la compañía;
- k) Pedir informes a los administradores;
- l) Proponer motivadamente la remoción de los administradores; y.
- m) Presentar a la junta general las denuncias que reciba acerca de la administración, con el informe relativo a las mismas. El incumplimiento de esta obligación les hará personal y solidariamente responsables con los administradores.

	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>	
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>	
	<b>FUNCIONES GENERALES</b>	
<b>GERENCIA GENERAL</b>		

El Gerente de la compañía, tendrá los siguientes deberes:


- a) Ser el representante legal, judicial y extrajudicial de la compañía;
- b) Celebrar actos y contratos, así como contraer obligaciones operacionales, cuyo monto, individualmente, no sea la compañía;
- c) Suscribir cualquier acto o contrato relacionado con la adquisición de activos, cuyo monto individualmente, no sobrepase del SIETE POR CIENTO DEL CAPITAL SUSCRITO de la compañía;
- d) Cuidar bajo su responsabilidad que se lleven los libros exigidos en el Código de Comercio y en la Ley de Compañías;
- e) Entregar a los comisarios y presentar por lo menos una vez al año a la Junta General de accionistas, una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, inventario y estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como el presupuesto para el siguiente año.
- f) Cuidar que se lleve en forma debida la contabilidad y correspondencia de la

empresa;

- g) Informar al Directorio sobre el movimiento financiero de la compañía;
- h) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley, reglamentos, el estatuto y resoluciones de la Junta General y de Directorio y;
- i) Todas las demás atribuciones, deberes y responsabilidades que le corresponden de conformidad con la Ley.


Además se contempla como funciones dentro de este manual las siguientes funciones:

- j) Liderar la gestión estratégica.
- k) Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios.
- l) Alinear a las distintas Gerencias.
- m) Definir políticas generales de administración.
- n) Dirigir y controlar el desempeño de las áreas.
- o) Velar por el respeto de las normativas y reglamentos vigentes.
- p) Actuar en coherencia con los valores organizacionales.


	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALAS S.A</b>
	<b>FUNCIONES GENERALES</b>
<b>GERENCIA DE ADMINISTRACION</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Formular y proponer a la Gerencia General normas, políticas y procedimientos orientados a mejorar el funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración de la organización.</li> <li>b) Supervisar la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.</li> <li>c) Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias. (asesorías externas fiscales, contables y/o laborales, etc.).</li> <li>d) Proyectar los programas de las funciones de los diferentes departamentos.</li> <li>e) Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas.</li> <li>f) Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.</li> </ul>	




- g) Velar por la aplicación y el cumplimiento de las normas de la organización.
- h) Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente.
- i) Verificar y dar seguimiento al cumplimiento de las funciones y objetivos del área Administrativa.

	MANUAL ORGANICO FUNCIONAL				
	FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A				
	FUNCIONES GENERALES				
COORDINACION DE ADQUISICIONES, TALENTO HUMANO E IMPORTACIONES					
<div><div>a) Recibir y tramitar las requisiciones de compra, generadas por las diversas áreas, observando las políticas, normas y aspectos legales vigentes.</div><div>b) Preparar el plan general de abastecimiento para el año, con base a las programaciones de materiales y suministros requeridos por las diferentes unidades administrativas de la empresa.</div><div>c) Prestar apoyo oportuno en las compras de los distintos bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa, organizando, programando y controlando el proceso de compras de bienes nacionales e internacionales.</div><div>d) Velar por el correcto cumplimiento de los sistemas y procedimientos establecidos, para la compra y suministro de materiales.</div><div>e) Velar para que todas las unidades dispongan en forma oportuna y eficiente de los recursos requeridos para el desarrollo de sus actividades.</div><div>f) Mantener actualizado el directorio de proveedores nacionales, internacionales y con carácter de exclusividad.</div><div>g) Verificar la correcta y oportuna recepción de los bienes y materiales adquiridos, y su correspondiente entrega a los usuarios.</div><div>h) Instrumentar las políticas, normas, sistemas y procedimientos de registro y control de las adquisiciones nacionales e internacionales.</div><div>i) Realizar las acciones que permitan liquidar a tiempo las obligaciones derivadas de las adquisiciones.</div></div>					


- j) Preparar la información para el registro contable, así como para el informe de las sesiones de Directorio.
- k) Garantizar las mejores condiciones en cuanto a costos, tiempos de entrega y calidad a través de los procesos y normas existentes en la materia.
- l) Ejecutar las actividades relacionadas con la selección, contratación e inducción del personal nuevo.
- m) Mantener actualizada la nómina de los trabajadores.

	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>
	<b>FUNCIONES GENERALES</b>
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ejecutar tareas relacionadas con la recolección y distribución de la correspondencia interna y externa.</li> <li>b) Mantener permanentemente informado al jefe inmediato sobre el desarrollo de las actividades y los inconvenientes encontrados en cada una de ellas.</li> <li>c) Velar por la conservación y seguridad de los elementos suministrados para la ejecución de las tareas.</li> <li>d) Colaborar con la prevención y control de situaciones de emergencia.</li> <li>e) Realizar las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato y que estén de acuerdo con la naturaleza de su cargo.</li> </ul>	

	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>
	<b>FUNCIONES GENERALES</b>
<b>GERENCIA DE PRODUCCION</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Organizar y dar seguimiento a la ejecución de todo el proceso productivo garantizando que, individualmente, cumplan con las especificaciones establecidas en el plan integrado de control de calidad.</li> <li>b) Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un</li> </ul>	

crecimiento progresivo de la productividad.


- c) Promover el sistema de calidad en toda el área de la que es responsable, ayudando a completar aspectos que pueden contribuir a su mejora continua.
- d) Tratar con Gerencia General los planes a corto, medio y largo plazo para hacer progresar el área productiva de la empresa con respecto a las tendencias del mercado y de la tecnología.
- e) Dar seguimiento a la evolución tecnológica, analizando la aplicabilidad en la propia empresa y estudiando la posible rentabilidad de su utilización.
- f) Preparar y presentar al Gerente General, la evolución de los índices de productividad, las acciones realizadas en el período y el conjunto de recomendaciones deseables para la mejora del período siguiente.
- g) Dar seguimiento especial a la planificación de los trabajos y del cumplimiento de los plazos de entrega, procurando información periódica, puntual y fiable al departamento comercial.


	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>
	<b>FUNCIONES GENERALES</b>
<b>SUPERVISION DE PRODUCCION</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Programar o planificar el trabajo diario, con prioridad y orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento.</li> <li>b) Delegar autoridad y tomar decisiones, procurando que sus instrucciones sean claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.</li> <li>c) Mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, para así elevar los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivar hacia el trabajo, aumentar la satisfacción laboral en la búsqueda de lograr un trabajo de alta calidad y productividad.</li> <li>d) Crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como</li> </ul>	


conciliador de los objetivos planteados.


- e) Evaluar constantemente para detectar el grado de cumplimiento de los planes que se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa, la identificación de cada pieza elaborada, incluyendo colada, así mismo del material de recortes o en depósito y la calidad de la producción.
- f) Mantener un contacto directo con proveedores y mantenerse informado de los mejores precios en cuanto a los materiales necesarios para la ejecución de las actividades.
- g) Supervisar la calidad de los productos que ingresan por parte de proveedores, productos que se elaboran y los que se distribuyen.
- h) Llevar un registro de los pedidos existentes y rutas a seguir.
- i) Velar por el adecuado mantenimiento y resguardo de materiales y equipos, reportar a la gerencia cualquier anomalía que se presente en el transcurso de la operación.


	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALAS S.A</b>
	<b>FUNCIONES GENERALES</b>
<b>SUPERVISION DE BODEGA DE MATERIA PRIMA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar todas las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y entrega de materias primas a los distintos departamentos de la empresa.</li> <li>• Reportar al gerente de producción los resultados de los inventarios de bodega.</li> <li>• Tener control total de todas las actividades que desarrolla el personal a su cargo, responsabilizarse del control de la calidad y del stock de los productos que se encuentran en la bodega.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de condiciones óptimas de almacenamiento y llevar un control preciso de las entradas y salidas de los productos.</li> </ul>	


	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>
	<b>FUNCIONES GENERALES</b>
<b>SECCION COMPACTADO</b>	
<p>a) Proveer de materia prima al siguiente proceso de producción, al área de Fundición, mediante la selección y compactado de materiales almacenados en la bodega de materia prima.</p> <p>b) Discriminar el material que no sea aluminio.</p>	

	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>
	<b>FUNCIONES GENERALES</b>
<b>SECCION FUNDICION</b>	
<p>a) Dar el tratamiento necesario a todos los lingotes de las materias primas (alambrón, limalla y otros compactados y retal), las cuales serán transformadas en plaquetas útiles para el proceso de laminación.</p>	

	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>
	<b>FUNCIONES GENERALES</b>
<b>SECCION LAMINACION</b>	
<p>a) Enlongar las plaquetas provenientes del proceso de fundición hasta obtener el espesor necesario para convertirlas en productos terminados que el cliente solicite (Discos, laminas o flejes).</p>	


	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>
	<b>FUNCIONES GENERALES</b>
<b>SECCION CORTADO</b>	
<p>a) Tomar la decisión de moldear el producto dependiendo si el producto es lamina, disco o fleje.</p> <p>b) Moldear el producto de acuerdo a las necesidades que el cliente haya expuesto o que, el siguiente proceso lo demande.</p> <p>c) Moldear el producto y dar forma de disco de acuerdo al diámetro solicitado por el cliente.</p>	

	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>
	<b>FUNCIONES GENERALES</b>
<b>SECCION RECOCIDO</b>	
<p>a) Cambiar la aleación que presenta el producto, luego de haber pasado por procesos previos a temple H0.</p>	

	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>
	<b>FUNCIONES GENERALES</b>
<b>SECCION REVISADO</b>	
<p>a) Considerar la aceptación o rechazo de los productos terminados mediante muestreo en base a criterios de características que se suponen defectuosos.</p>	

<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

## MANUAL DE PUESTOS DEL PERSONAL

	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>	
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>	
	<b>ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS</b>	
<b>Dependencia:</b> Gerencia		<b>Puesto:</b> Gerente General
<b>Revisa Resultados:</b> Gerente de producción, Gerente administrativo y al Coordinador de adquisiciones, talento humano e importaciones.		<b>Informa a:</b> Presidencia
<b>TAREAS TIPICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fijar objetivos y políticas de la organización para el corto, mediano y largo plazo.</li><li>• Crear climas organizacionales adecuados que permitan guiar el trabajo, el desarrollo de la creatividad y la motivación.</li><li>• Trabajar por el logro de los objetivos de la organización.</li><li>• Controlar las actividades, el desempeño del personal y uso adecuado de equipos.</li><li>• Cumplir y hacer cumplir lo establecido en el Reglamento Interno y demás leyes a la que se acoge a entidad.</li><li>• Tomar decisiones respecto a negociaciones y representar los intereses de la organización ante agentes externos de la empresa.</li><li>• Elaborar el presupuesto maestro anual.</li><li>• Presentar información financiera y no financiera al directorio.</li><li>• Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.</li><li>• Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar personal adecuado para cada cargo.</li><li>• Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.</li><li>• Mediante información recibida de las gerencias de producción y administración, evaluar la producción y la productividad, medir las ventas, la</li></ul>		

rentabilidad y las utilidades alcanzadas y establecer medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando dichas metas.

- Señalar y determinar los cambios tecnológicos para lograr innovación, crecimiento y mejoras de los productos, así como en los procesos organizacionales.
- Fomentar la creación de una filosofía de trabajo que se convierta en la cultura organizacional acorde a las tendencias de la sociedad.
- Fomentar la responsabilidad social de la empresa, para cuidar el medio ambiente, respetar los derechos humanos y contribuir con el desarrollo de la sociedad.

#### **CARACTERISTICAS DEL PUESTO:**

- Lidera la gestión estratégica.
- Dirige y coordina a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo con los lineamientos estratégicos del directorio, normativas y reglamentos vigentes.
- Trabaja con independencia y actúa con criterio altamente profesional.

#### **REQUISITOS MINIMOS**

##### **FORMACION:**

- Tercer nivel en Administración, Contabilidad o afines.
- Estudios complementarios: Computación, finanzas, administración de recursos.
- Capacitación en: Relaciones Humanas, Estándares de Calidad, Tributación y dirección técnica de funciones.

##### **EXPERIENCIA**

##### **OCUPACIONAL:**

- Experiencia de 3 a 5 años en cargos similares.


##### **APTITUDES:**

- Autoridad y Liderazgo
- Capacidad de negociación y persuasión
- Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina
- Capacidad de análisis y de síntesis

- Espíritu de lucha
- Perseverancia y constancia
- Fortaleza mental y física



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad</li> <li>• Capacidad de escuchar</li> <li>• Capacidad de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad moral y ética</li> <li>• Espíritu crítico</li> <li>• Empatía</li> </ul>
<b>Fuente:</b> (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A)	<b>Elaborado:</b> Autora

	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>		
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>		
	<b>ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS</b>		
<b>Dependencia:</b> Gerencia Administrativa		<b>Puesto:</b>	Gerente de Administración
<b>Revisa</b>	<b>Resultados:</b> Coordinador de adquisiciones, talento humano e importaciones.	<b>Informa a:</b> Gerencia General	
<b>TAREAS TIPICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.</li><li>• Analizar los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia General.</li><li>• Controlar los ingresos y egresos con el fin de administrar el capital de trabajo.</li><li>• Revisar que se cumplan con los principios de administrativos y contables de aceptación general.</li><li>• Elaborar y controlar los presupuestos.</li><li>• Revisar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes y de funcionamiento, alquileres, etc.</li><li>• Aprobar y firmar la emisión de cheques, notas de débito, entre otras, para la adquisición de bienes y servicios.</li><li>• Realizar análisis de flujo de efectivo.</li><li>• Realizar el diseño y seguimiento a indicadores financieros.</li><li>• Administrar las normas, políticas y procedimientos que garanticen el eficiente funcionamiento de las áreas de contabilidad y finanzas, administración de personal de oficina y profesionales adscritos a la organización, facturación,</li></ul>			

cobranzas y servicios generales.

- Supervisar, autorizar y coordinar todas las actividades del personal bajo su cargo, y los recursos para el cumplimiento de sus tareas.
- Centralizar y custodiar los documentos legales y contables.
- Presentar a la gerencia general las propuestas comerciales y de presupuestos.

#### **CARACTERISTICAS DEL PUESTO:**

- Responsable ante el Gerente General de controlar y coordinar todas las actividades administrativas mediante la planeación, dirección, organización y control.

#### **REQUISITOS MINIMOS**

##### **FORMACION:**

- Tercer nivel en Administración de Empresas, Contabilidad o Economía
- Estudios complementarios: Administración de Recursos Humanos, Contabilidad Financiera, Finanzas Corporativas, Administración de la Logística Operacional, Informática Administrativa con Microsoft Excel

##### **EXPERIENCIA**

##### **OCUPACIONAL:**

- Mínimo 3 años en Gerencia de Administración

##### **APTITUDES:**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de leyes y reglamentos en materia laboral, comercial y tributaria.</li> <li>• Habilidad numérica y de cálculo.</li> <li>• Destrezas para manejar índices financieros.</li> <li>• Manejo de las aplicaciones de Office.</li> <li>• Gestión de la calidad y recursos.</li> <li>• Planificación y control</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad de dirección</li> <li>• Toma de decisión</li> <li>• Desarrollo de relaciones</li> <li>• Habilidad de negociación</li> <li>• Orientación estratégica</li> </ul> |
|--|---|

**Fuente:** (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A)

**Elaborado:** Autora



FULAUSTRAL  
Rosa Gabriela Ochoa Gutiérrez

**MANUAL ORGANICO FUNCIONAL**  
**FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALAS S.A**



ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS	
<b>Dependencia:</b> Coordinación de Adquisiciones, Talento Humano e Importaciones	<b>Puesto:</b> Coordinador de Adquisiciones, Talento Humano e Importaciones
<b>Revisa Resultados:</b> Servicios Generales	<b>Informa a:</b> Gerencia General
<b>TAREAS TÍPICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar las requisiciones que llegan al departamento.</li><li>• Cotizar los materiales e insumos solicitados en las órdenes de compra.</li><li>• Seleccionar a los proveedores que cumplan con los requerimientos de la empresa.</li><li>• Contactar a los proveedores y enviar la orden de compra oportunamente de materia prima, equipos, refacciones, accesorios y suministros.</li><li>• Mantener constante información sobre proveedores nuevos y sustitutos.</li><li>• Definir en conjunto con los responsables, el monto de mínimos y máximos de existencia de artículos o mobiliario y equipo.</li><li>• Supervisar la oportuna reposición de los inventarios para mantener el nivel de existencia.</li><li>• Ingresar facturas de compras, costos, retenciones al sistema contable.</li><li>• Mantener actualizado los saldos de proveedores.</li><li>• Realizar el pago con cheques a proveedores previa autorización de gerencia administrativa.</li><li>• Recibir y archivar documentos.</li><li>• Seleccionar y contratar al personal.</li><li>• Realizar roles de pago del personal y generar las planillas del IESS.</li><li>• Organizar los fondos de la empresa para efectuar el pago a proveedores.</li><li>• Apoyo en temas de cumplimiento de horarios, permisos de trabajo, incapacidades, ausentismo, etc.</li><li>• Coordinar con las áreas y llevar a cabo los procesos de promoción, capacitación, vacaciones, licencias, reconocimientos, temas</li></ul>	

disciplinarios y retiros de personal

- Coordinar el diseño, aprobación, adquisición y entrega de uniformes y dotación del personal.
- Mantener actualizado el archivo de hojas de vida y de elegibles.

#### **CARACTERISTICAS DEL PUESTO:**

- Encargado de la adquisición de bienes y productos de procedencia nacional y extranjera, vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables en el ámbito de su competencia a fin de cubrir con los requerimientos solicitados.
- Debe desempeñar labores de oficina en general para auxiliar a los ejecutivos en sus labores administrativas.

#### **REQUISITOS MINIMOS**

##### **FORMACION:**

- Tercer nivel en contabilidad, Finanzas o Economía.
- Estudios complementarios: Manejo de Utilitarios, Seguridad Social, Leyes relacionadas al Ministerio de Relaciones Laborales y Tributarias.

##### **EXPERIENCIA OCUPACIONAL:**

- Mínimo 1 año

##### **APTITUDES:**

- Organizador e imparcial
- Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina
- Capacidad de razonamiento y reflexión
- Capacidad numérica
- Sentido de colaboración.
- Orientación al logro

- Trabajo en equipo
- Capacidad de comunicación oral y escrita.
- Capacidad de administrar personal
- Alta confiabilidad y discreción.
- Habilidad para supervisar y dar instrucciones.

**Fuente:** (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A)

**Elaborado:** Autora

#### **MANUAL ORGANICO FUNCIONAL**



<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>	
<b>ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS</b>	
<b>Dependencia:</b> Gerencia de Producción	<b>Puesto:</b> Gerente de Producción
<b>Revisa Resultados:</b> Supervisor de Producción, Supervisor de Bodega de MP y de operarios de producción.	<b>Informa a:</b> Gerencia General
<b>TAREAS TÍPICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar las órdenes de producción.</li> <li>• Organizar y programar la producción ejerciendo un estricto control sobre cada empleado, teniendo un control del gasto de insumos y materiales.</li> <li>• Revisar y elaborar requisiciones de materiales.</li> <li>• Hacer seguimiento al proceso de fabricación.</li> <li>• Aplicar y hacer seguimiento de normas de seguridad, orden y limpieza.</li> <li>• Aplicar estándares y normas de calidad.</li> <li>• Apoyar en la contratación de personal para producción y entrenarlo.</li> <li>• Crear una labor de equipo con sus colaboradores traduciendo las políticas y estrategias de la empresa en acciones concretas que puedan ser interpretadas claramente por el supervisor de producción.</li> <li>• Comprobar que haya suficiente materia prima en stock y que el espacio de almacenamiento disponible para los productos terminados sea suficiente.</li> <li>• Planificar la producción futura, teniendo en cuenta: el costo de las materias primas, los nuevos diseños de los productos, la maquinaria y procesos apropiados, la cantidad de personal necesaria, los desarrollos tecnológicos.</li> </ul>	
<b>CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere de planificación de cómo hacer el mejor uso del tiempo de los empleados y de sus habilidades, así como de los recursos materiales, para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	

<b>FORMACION:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercer nivel en Economía, Finanzas, Negocios internacionales o Administración.</li> <li>• Estudios complementarios: Administración de la producción, de Recursos Humanos y de Calidad.</li> </ul>	<b>EXPERIENCIA OCUPACIONAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 a 5 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</li> </ul>
<b>APTITUDES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de influenciar, motivar y conducir personas hacia una determinada dirección.</li> <li>• Capacidad de síntesis, objetividad y agilidad para tomar decisiones.</li> <li>• Capacidades organizativas, de compromiso y de pensar estratégicamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina y organización</li> <li>• Habilidad en la resolución de problemas.</li> <li>• Habilidad de comunicación.</li> <li>• Habilidades matemáticas y de TIC.</li> </ul>
<b>Fuente:</b> (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A)	<b>Elaborado:</b> Autora

 FULAUSTRAL	MANUAL ORGANICO FUNCIONAL		
	FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A		
	ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS		
<b>Dependencia:</b> Supervisión de Producción	<b>Puesto:</b>	Supervisor	de Producción
<b>Revisa Resultados:</b> Operarios de producción.	<b>Informa a:</b>	Gerencia	de Producción
<b>TAREAS TIPICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Confeccionar las órdenes de compras.</li><li>• Controlar y entregar las ordenes de producción.</li><li>• Determinar los requisitos de la producción (cantidad y calidad de la producción, coste, tiempo, requisitos de mano de obra), mediante el análisis de cuadros y gráficos, órdenes de trabajo, programación de la producción, etc.</li></ul>			

- Monitorizar y controlar materiales, productos o equipos para detectar defectos o fallos.
- Inspeccionar y monitorear la producción para garantizar la cantidad y los estándares de calidad de los procesos operativos.
- Recomendar y poner en práctica iniciativas tales como nuevas técnicas y productos, compras de nueva maquinaria y cambios en la estructura del personal.
- Realizar un informe para el Gerente de Producción sobre la producción y la calidad de los productos en cada sección.
- Ayudar a optimizar los procesos de trabajo dentro de la planta de producción.
- Supervisar a través de los jefes de grupo, que el personal trabaje adecuadamente.
- Llevar el control de la cantidad de láminas, tiras y flejes que se envían a los clientes.
- Llevar el control del número de personas que trabajan diariamente en el área de producción.
- Verificar que la calidad de la materia prima que entregan los proveedores sea la acordada.
- Supervisar la limpieza y el orden del área de producción.
- Analizar el cumplimiento de las metas diarias.
- Tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas de producción.

#### **CARACTERISTICAS DEL PUESTO:**

- Responsable de las relaciones con los proveedores y participa con la gerencia de producción y con los subordinados a su cargo orientados a las estadísticas de producción fijadas cumpliendo con las metas de la empresa.

#### **REQUISITOS MINIMOS**

##### **FORMACION:**

- Egresado de la carrera de Ingeniería Industrial.
- Con conocimientos de computación.

##### **EXPERIENCIA OCUPACIONAL:**


- Dos o tres años de experiencia en la coordinación de la producción.

##### **APTITUDES:**

- Conocimiento del trabajo y competencia

- Habilidad para resolver

<p>técnica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>• Habilidad para planificar e instruir.</li> <li>• Habilidad para mejorar métodos.</li> <li>• Habilidad para dirigir y planificar.</li> <li>• Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales.</li> </ul>	<p>problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicación y confiabilidad.</li> <li>• Actitud positiva hacia la administración.</li> <li>• Integridad</li> <li>• Energía y buena salud.</li> </ul>
<b>Fuente:</b> (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A)	<b>Elaborado:</b> Autora

	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>	
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>	
	<b>ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS</b>	
<b>Dependencia:</b> Supervisión de Bodega de Materia Prima	<b>Puesto:</b> Supervisor de Bodega de Materia Prima	
<b>Revisa Resultados:</b> Operarios de Producción	<b>Informa a:</b> Gerencia de Producción	
<b>TAREAS TIPICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ingresar facturas.</li><li>• Llevar un control de bodega por medio del método de inventarios mínimos y máximos</li><li>• Controlar los stocks de las materias primas</li><li>• Realizar requerimientos de Materia Prima.</li><li>• Recibir los materiales que se compran y almacenarlos adecuadamente en la bodega.</li><li>• Embalar y rotular los productos que lo necesiten.</li><li>• Documentar los parámetros de aceptación de los materiales y materias primas que ingresan a bodega.</li><li>• Realizar los ingresos de materiales al sistema, previa verificación del estado de los productos que entrega el proveedor.</li><li>• Controlar los egresos extraordinarios de bodega y elaborar un reporte mensual.</li><li>• Realizar inventarios de la bodega en conjunto con el encargado de costos</li></ul>		



para verificar si existe alguna diferencia física con el sistema.

- Organizar la bodega de acuerdo a la metodología 5 ´s.
- Verificación del estado de materias primas, utensilios y equipos.
- Reportar averías en los equipos.

#### CARACTERISTICAS DEL PUESTO:

- Se encarga del área de bodega en la búsqueda de un óptimo funcionamiento de la misma.

#### REQUISITOS MINIMOS

##### FORMACION:

- Tercer nivel: Ingeniería Industrial
- Estudios complementarios: conocimientos de las Buenas Prácticas de Manufactura.

##### EXPERIENCIA OCUPACIONAL

- 1 año de experiencia en manejo de personal y de bodegas, distribución, almacenaje. Manejo de Kardex.


##### APTITUDES:

- Conocimientos Técnicos
- Capacidad para trabajar en equipo y cooperación
- Sociabilidad y comunicación interpersonal
- Orden y organización

- Agudeza visual y auditiva
- Minuciosidad
- Rapidez de decisión
- Atención comprensión de lectura
- Trabajo de equipo

**Fuente:** (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A)


**Elaborado:** Autora

	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>	
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>	
	<b>ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS</b>	
<b>Dependencia:</b> Sección compactado	<b>Puesto:</b> Compactador	
<b>Informa a:</b> Supervisor de Producción	<b>Revisa Resultados:</b> A nadie	
<b>TAREAS TIPICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Seleccionar únicamente los materiales que sirvan de materia prima para el proceso productivo.</li><li>• Realizar lingotes del material adquirido como materia prima: (Alambrón, retal y limalla).</li></ul>		

REQUISITOS MINIMOS	
<b>FORMACION:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer nivel</li> </ul>	<b>EXPERIENCIA OCUPACIONAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No necesita experiencia</li> </ul>
<b>APTITUDES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Trabajo</li> <li>• Habilidad de escuchar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Cooperación</li> </ul>
<b>Fuente:</b> (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A) <b>Elaborado:</b> Autora	


	MANUAL ORGANICO FUNCIONAL	
	FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A	
	ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS	
<b>Dependencia:</b> Sección de Fundición	<b>Puesto:</b> Fundidor	
<b>Informa a:</b> Supervisor de Producción	<b>Revisa Resultados:</b> A nadie	
<b>TAREAS TIICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recepción de lingotes del material (Alambrón, retal y limalla) del área de compactación.</li><li>• Realizar la colada en los crisoles con la introducción progresiva de los materiales.</li><li>• Realizar el proceso de desgasificante.</li><li>• Verificar la temperatura adecuada de los crisoles para conseguir una mejor mezcla de componentes.</li><li>• Realizar el colado de la mezcla en las coquillas (7,4 o 9,2).</li><li>• Apilar las plaquetas en palets destinados para su enfriamiento.</li></ul>		
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>		
<b>FORMACION:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Primer nivel</li></ul>	<b>EXPERIENCIA OCUPACIONAL:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sin experiencia</li></ul>	
<b>APTITUDES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de Trabajo</li><li>• Habilidad de escuchar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad</li><li>• Cooperación</li></ul>	
<b>Fuente:</b> (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A)		<b>Elaborado:</b> Autora

	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>	
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>	
	<b>ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS</b>	
<b>Dependencia:</b> Sección de Laminado	<b>Puesto:</b> Laminador	
<b>Informa a:</b> Supervisor de Producción	<b>Revisa Resultados:</b> A nadie	
<b>TAREAS TIPICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recibir la orden de proceso según calibres 27 y 30 de las plaquetas</li><li>• Recibir las plaquetas provenientes de fundición (n de 7,4 kg o 9,2 kg)</li><li>• Realizar los tres desbastes de las plaquetas previa calibración y lubricación de los rodillos para mejor deslizamiento de la plaqueta.</li><li>• Realizar el corte de los extremos de las láminas obtenidas en este proceso.</li></ul>		
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>		
<b>FORMACION:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Primer nivel</li></ul>	<b>EXPERIENCIA OCUPACIONAL:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sin experiencia</li></ul>	
<b>APTITUDES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidad manual</li><li>• Capacidad de Trabajo</li><li>• Habilidad de escuchar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad</li><li>• Cooperación</li></ul>	
<b>Fuente:</b> (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A)		<b>Elaborado:</b> Autora

	<b>MANUAL ORGANICO FUNCIONAL</b>	
	<b>FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A</b>	
	<b>ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS</b>	
<b>Dependencia:</b> Sección Cortado	<b>Puesto:</b> Cortador	
<b>Informa a:</b> Supervisor de Producción	<b>Revisa Resultados:</b> A nadie	
<b>TAREAS TIICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recibir las plaquetas enlongadas.</li><li>• Tomar las medidas para establecer las divisiones posibles.</li><li>• Calibrar la cizalla y realizar los cortes.</li></ul>		

REQUISITOS MINIMOS	
<b>FORMACION:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer nivel</li> </ul>	<b>EXPERIENCIA OCUPACIONAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 – 3 meses</li> </ul>
<b>APTITUDES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad manual</li> <li>• Capacidad de Trabajo</li> <li>• Habilidad de escuchar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Cooperación</li> </ul>
<b>Fuente:</b> (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A) <b>Elaborado:</b> Autora	

	MANUAL ORGANICO FUNCIONAL	
	FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A	
	ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS	
<b>Dependencia:</b> Sección de Revisado	<b>Puesto:</b> Revisor	
<b>Informa a:</b> Supervisor de Producción	<b>Revisa Resultados:</b> A nadie	
<b>TAREAS TIPICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recibir los productos tanto recocidos como los no recocidos.</li><li>• Tomar la muestra indicada por el plan de muestreo y revisar las unidades determinadas.</li><li>• Guiarse por los criterios de aceptación y rechazo en cuanto a defectos críticos. Realizar el registro de defectos y defectuosos.</li></ul>		
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>		
<b>FORMACION:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Primer nivel</li></ul>	<b>EXPERIENCIA OCUPACIONAL:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• No necesita experiencia</li></ul>	
<b>APTITUDES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidad manual</li><li>• Capacidad de Trabajo</li><li>• Habilidad de escuchar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad</li><li>• Cooperación</li></ul>	
<b>Fuente:</b> (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A)		<b>Elaborado:</b> Autora

	MANUAL ORGANICO FUNCIONAL	
	FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A	



ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS	
<b>Dependencia:</b> Sección de Recocido	<b>Puesto:</b> Recocidor
<b>Informa a:</b> Supervisor de Producción	<b>Revisa Resultados:</b> A nadie
<b>TAREAS TIICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir el material destinado al recocido (discos, laminas, tiras o flejes)</li> <li>• Verificar la idoneidad de los materiales, eliminar la existencia de lubricantes en el material</li> <li>• Introducir los productos en el horno de recocido (1500 kg a 2000 kg)</li> <li>• Comprobar que la temperatura sea la adecuada para un recocido óptimo</li> <li>• Dejar enfriar durante 12 horas antes de la revisión</li> <li>• Asegurar una distribución uniforme y la correcta ubicación</li> </ul>	
REQUISITOS MINIMOS	
<b>FORMACION:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer Nivel</li> </ul>	<b>EXPERIENCIA OCUPACIONAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No necesita experiencia</li> </ul>
<b>APTITUDES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad manual</li> <li>• Capacidad de Trabajo</li> <li>• Habilidad de escuchar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Cooperación</li> </ul>
<b>Fuente:</b> (Fundiciones y Laminaciones Australes S.A) <b>Elaborado:</b> Autora	

<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

#### 4.5 Diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos para el área de Talento Humano de la empresa Fulaustra

##### Introducción

Los procesos del área de Talento Humano de la empresa Fulaustra necesitan tener un ordenamiento lógico que los vuelva eficientes y eficaces, el presente documento busca aportar con una guía para mejorar el desempeño en el manejo de personal.



**Objetivo:** Determinar con claridad los pasos a seguir en los procesos de selección, contratación, elaboración de roles y terminación de contratos en el área de talento humano de la empresa Fulaustra para garantizar la efectividad en el manejo de personal.

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

**POLITICAS:**

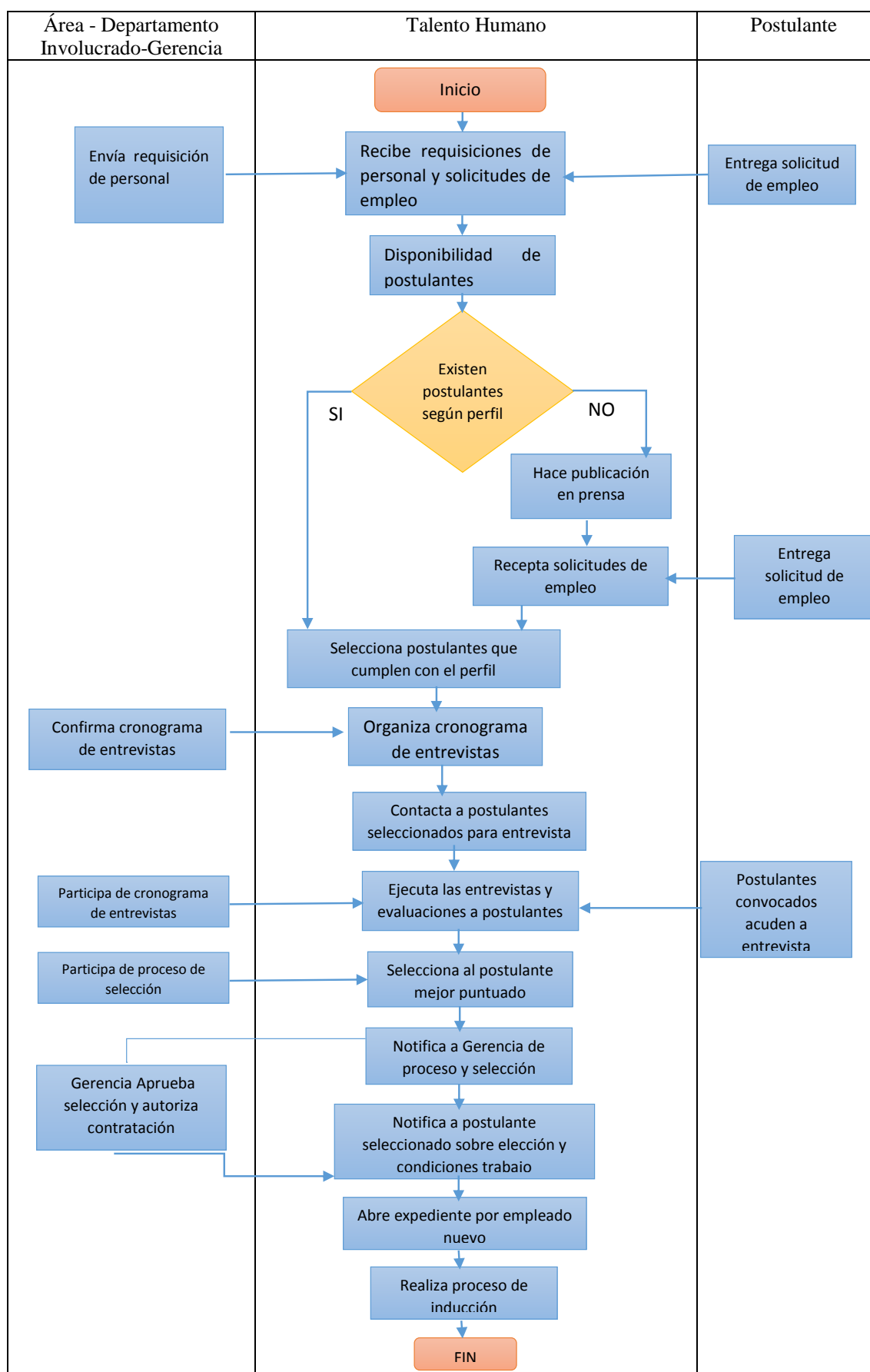
1. Notificar sobre cualquier contratación, promoción, cambio o terminación de contrato a la Gerencia de Fulaustra.
2. Previo el inicio del proceso de selección y contratación, verificar la existencia de la partida económica correspondiente.
3. Realizar los pagos que se generen por nómina o manejo de personal, con autorización de la Gerencia.
4. Mantener información actualizada sobre la legislación laboral aplicable a las actividades de la empresa.
5. Cumplir de manera oportuna con las obligaciones hacia los empleados y las entidades públicas y/o privadas que intervienen en las actividades de gestión de personal de la empresa.

**Alcance:** Área de Talento humano o personas a cargo del manejo de la nómina de la empresa, Dirección de la empresa, Directorio.



		<b>Fecha de Elaboración</b>	
<b>Mes</b>		Abril	
<b>Año</b>		2017	
<b>Área Responsable:</b> Talento humano			
Nombre del procedimiento: Selección y contratación de personal			
<b>Responsable</b>	<b>No.</b>	<b>Descripción de Actividades</b>	
Talento Humano	1	Recibe la solicitud de requisición de personal de parte del departamento-área interesada en llenar una vacante.	
	2	Recibe solicitudes de interesados en trabajar en la empresa.	
	3	Revisa la disponibilidad de postulantes según el perfil requerido	
	4	Hace publicación en prensa en caso de no existir personal con el perfil adecuado	
	5	Selecciona postulantes que cumplen con el perfil	
	6	Organiza cronograma de entrevistas con el área-departamento involucrado	
	7	Contacta a postulantes seleccionados	
	8	Ejecuta las entrevistas y evaluaciones a postulantes seleccionados junto con el área-departamento involucrado	
	9	Selecciona al mejor candidato junto con el área-departamento involucrado	
	10	Notifica a la Gerencia de la empresa sobre el proceso de contratación y el postulante seleccionado	
	11	Notifica al postulante mejor puntuado sobre su selección para la vacante, el sueldo y las condiciones de trabajo en la empresa.	
	12	Legaliza la contratación de nuevo personal (Elaboración de contrato y legalización en el Ministerio de Trabajo, afiliación al IESS)	
	13	Elabora nuevo expediente para postulante contratado	
	14	Realiza proceso de inducción	
<b>FIN DE PROCEDIMIENTO</b>			
Fuente: Investigación de Campo		Elaborado: Autora	
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

**Figura 5:** Flujo de Procedimientos para la Selección y Contratación de Personal







**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: TERMINACIÓN DE CONTRATO POR  
PRESENTACIÓN DE RENUNCIA**

**POLITICAS:**

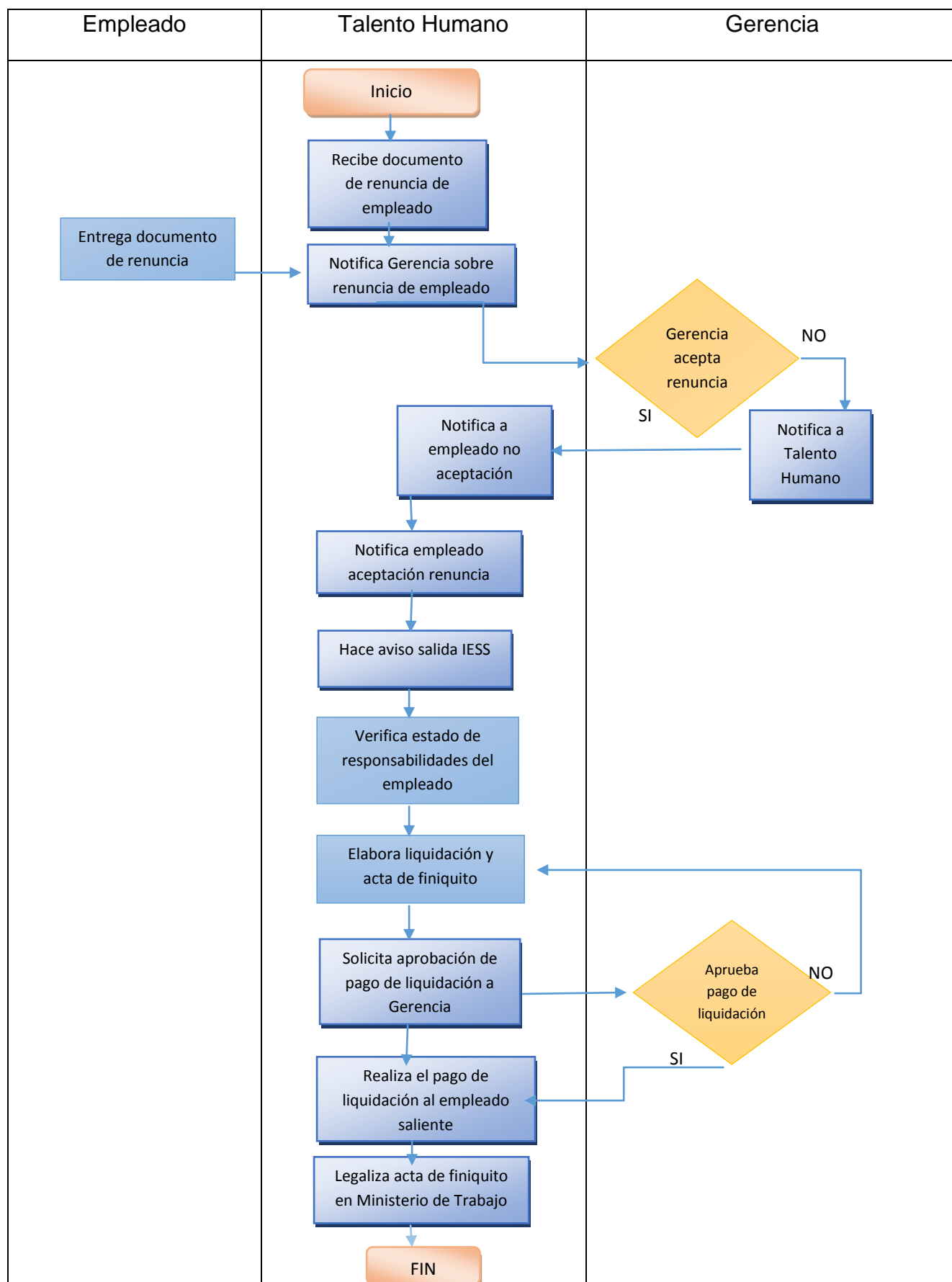
1. Los documentos de renuncia se aceptarán únicamente con quince días de anticipación.
2. Todo documento de renuncia deberá ser puesto en conocimiento de la Gerencia.
3. Los pagos por concepto de liquidación se harán luego de que la Gerencia haya revisado y aprobado el acta de finiquito correspondiente.
4. Todo proceso de finiquito deberá ser legalizado ante el Ministerio de Trabajo.

	<b>Fecha de Elaboración</b>	
Mes	Abril	
Año	2017	
Área Responsable: Talento humano		
Nombre del procedimiento: Terminación de contrato por presentación de renuncia		
Responsable	No.	Descripción de Actividades
Empleado	1	Entrega documento de renuncia con quince días de anticipación.
Talento Humano	2	Recibe el documento de renuncia del empleado.
	3	Notifica a la Gerencia sobre la decisión del empleado.
Gerencia	4	Acepta o no acepta la renuncia del empleado
Talento humano	5	Notifica la decisión de gerencia al empleado.
	6	En caso de que gerencia acepte, hace aviso de salida del empleado al IESS.
	7	Verifica estado de responsabilidades del



		empleado.
	8	Elabora liquidación y acta de finiquito
	9	Solicita aprobación de pago de liquidación a Gerencia
Gerencia	10	Aprueba el pago de liquidación
Talento humano	11	Realiza el pago de liquidación al empleado saliente
	12	Legaliza acta de finiquito en Ministerio de Trabajo
	13	Cierra expediente de empleado con la documentación de finiquito.
FIN DE PROCEDIMIENTO		
Fuente: Investigación de Campo		Elaborado: Autora
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Figura 6:** Flujo de Procedimientos para Terminación Laboral





## NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN Y PAGO DE ROLES

### POLITICAS:

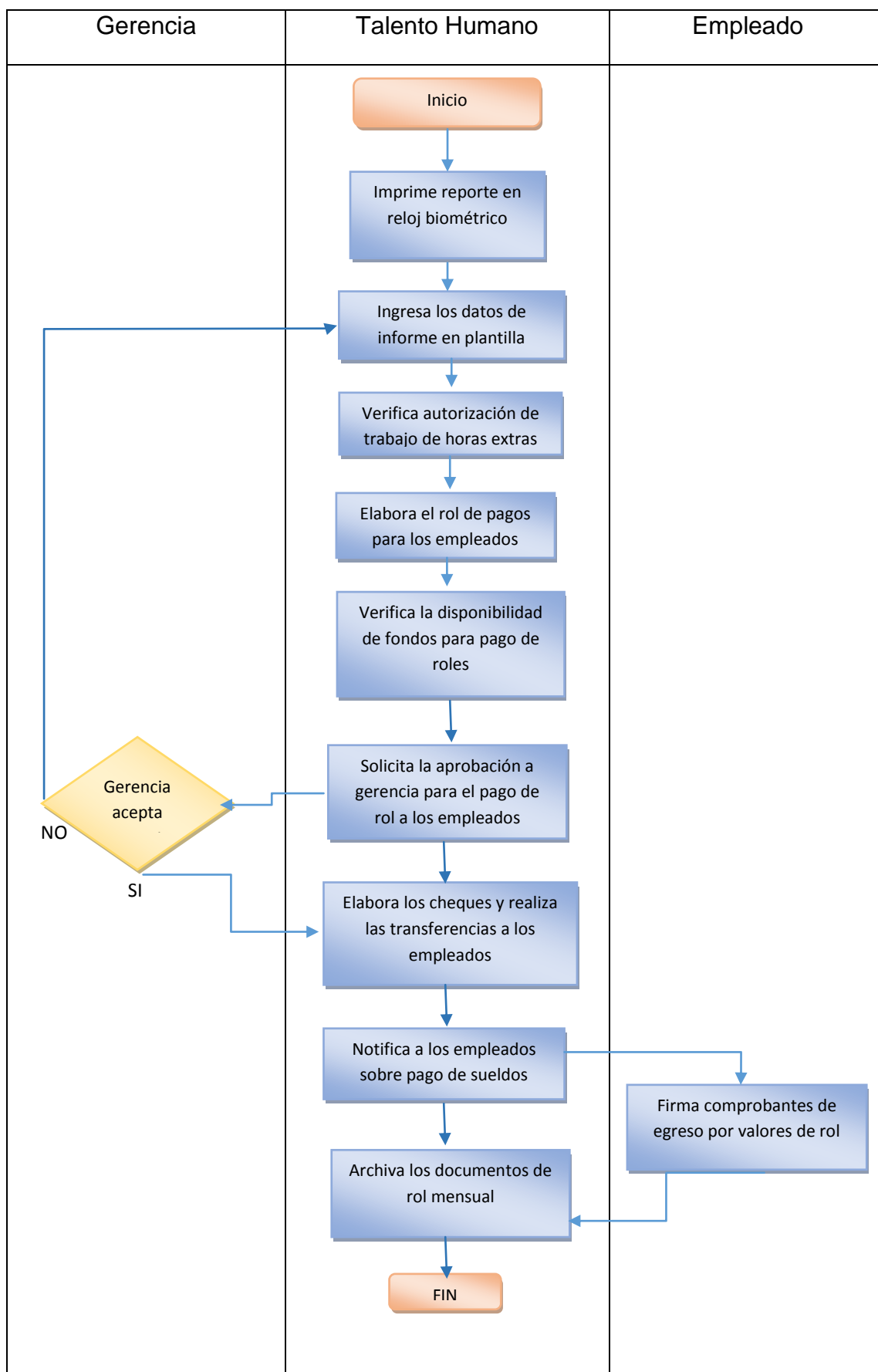
1. Se pagarán las horas que consten por los registros de los empleados según su marcación en el reloj biométrico
2. El pago de horas extras se hará previa la autorización de gerencia
3. Los valores a pagar por concepto de roles se pagarán divididos en dos partes, una dentro de los primeros quince días del mes y la otra en los quince días siguientes
4. Los pagos se harán por transferencia bancaria o cheque dependiendo de la disponibilidad de medios del empleado.
5. Los documentos de egreso por concepto de pago de rol deberán estar firmados por cada empleado.

	<b>Fecha de Elaboración</b>	
Mes	Abril	
Año	2017	
Área Responsable: Talento humano		
Nombre del procedimiento: Elaboración y Pago de Roles		
Responsable	No.	Descripción de Actividades
Talento Humano	1	Imprime reporte de horas registradas por empleado en reloj biométrico
	2	Ingresa los datos de informe en plantilla de Excel
	3	Verifica autorización de trabajo de horas extras
	4	Elabora el rol de pagos para los empleados
	5	Verifica la disponibilidad de fondos para pago de roles
	6	Solicita la aprobación a gerencia para el pago de rol a los empleados



Gerencia	7	Aprueba o niega aprobación de pago de rol
	8	Elabora los cheques y realiza las transferencias a los empleados
	9	Notifica a los empleados sobre pago de sueldos
Empleado	10	Firma comprobantes de egreso por valores de rol
Talento humano	11	Archiva los documentos de rol mensual
FIN DE PROCEDIMIENTO		
Fuente: Investigación de Campo		Elaborado: Autora
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

**Figura 7:** Flujo de Procedimientos para Elaboración y Pago de Roles



## 4.6 Plan de Comunicación Interna Fulaustra

### Antecedentes:

Una organización eficiente comparte información de manera oportuna, clara y permanente, todo esto hace imperioso el contar con un plan de comunicación interna que permita el intercambio adecuado de información de manera que los objetivos se vuelvan comunes a todos los niveles, que éstos se ayuden unos a otros sabiendo que cuentan con la mejor información posible. (Blanchard, Randolph, & Grazier, 2006)

**Objetivo General:** Facilitar el proceso de comunicación entre todos los niveles dela empresa FULAUSTRA para generar un clima laboral adecuado que motive la consecución de los objetivos organizacionales mediante el trabajo conjunto.

### Objetivos específicos:

- Difundir la información de manera clara y oportuna a los niveles de la organización según su pertinencia.
- Involucrar a todo el personal en la consecución de los objetivos organizacionales
- Fomentar el trabajo en equipo en las actividades diarias

**Alcance:** El presente plan de comunicación abarca al personal de todos los departamentos y niveles de la empresa.

ESQUEMA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN		
OBJETIVOS	MEDIOS	RESULTADO ESPERADO
<b>Objetivo General</b> <b>Facilitar el proceso de comunicación entre todos los niveles dela empresa FULAUSTRA para generar un clima laboral adecuado que motive la consecución de los objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelógrafos</li> <li>• Reuniones de socialización</li> <li>• Manuales de procedimientos</li> <li>• Reglamentos</li> <li>• Código de</li> </ul>	La comunicación se transmite de manera fluida entre los departamentos y el personal de la empresa, facilitando el desenvolvimiento de las actividades laborales.

<b>organizacionales mediante el trabajo conjunto.</b>	ética	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>MEDIOS</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Difundir la información de manera clara y oportuna a los niveles de la organización según su pertinencia.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-mails</li> <li>• Comunicación es escritas (memorándum, oficios, cartas)</li> <li>• Carteleras</li> <li>• Señalización</li> </ul>	Los involucrados conocen los medios idóneos para la comunicación de la información su tipo el personal destinatario.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Involucrar a todo el personal en la consecución de los objetivos organizacionales</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de socialización y sensibilización.</li> </ul>	El personal participa de manera proactiva en el alcance de los objetivos de FULAUSTRA.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fomentar el trabajo en equipo en las actividades diarias.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones</li> <li>• Buzón de sugerencias.</li> </ul>	Se evidencia una mejora en el clima laboral, crece el nivel de motivación interna.

**Cuadro 14:** Esquema del Plan de Comunicación

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado:** Autora



**Cuadro 15: MATRIZ DEL PLAN DE COMUNICACIÓN**

ESTRATEGIA	ACCIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE	CANALES DE COMUNICACIÓN		
				ORAL	ESCRITA	
					DOCUMENTO FÍSICO	DOCUMENTO ON-LINE
Empoderar a cada miembro de la organización como parte fundamental del proceso para la comunicación de objetivos, logros, anomalías, etc.	Elaborar un cronograma de implementación del plan de comunicación al interior de la empresa y comunicarlo a los niveles pertinentes.	Recurso humano Reuniones de planificación Computador E-mail Internet Cartelera	Consejo Directivo, Gerencia, asistencia administrativa	X	X	X
Identificar los canales de comunicación más idóneos según el nivel organizacional.	Verificar el estado de los medios disponibles y la existencia de otros que fueran necesarios y realizar las acciones de provisión para la implementación del plan de comunicación	E-mails Comunicaciones escritas (memorándum, oficios, cartas) Cartelera Señalización	Gerencia, Asistencia administrativa, Jefes departamentales	X	X	X
Integrar a los diferentes niveles de la empresa en los procesos de planificación de actividades para el alcance de objetivos	Organizar reuniones de socialización del plan de comunicación y de los objetivos organizacionales, integrando en las mismas a diferentes áreas de la empresa	Reuniones de socialización y sensibilización.	Gerencia, Asistencia administrativa, Jefes departamentales	X	X	X
Acoger las iniciativas que se generen desde diferentes ámbitos de acción de Fulastra.	Diseñar un sistema de evaluación del clima laboral e implementarlo, implementar además un buzón de sugerencias.	Evaluaciones Buzón de sugerencias	Gerencia, Asistencia administrativa, Jefes departamentales	X	X	X

**Elaborado:** Autora

**Fuente:** Investigación de Campo



## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

El control constituye una de las actividades fundamentales de la gestión administrativa. Su ejercicio adecuado aporta a la eficiencia y eficacia en la ejecución de la planificación realizada por la gerencia, con la participación de los diferentes niveles organizacionales. La planificación, que incluye objetivos que se establecen a partir de un análisis exhaustivo del entorno, apunta a maximizar los beneficios del ejercicio en un período determinado, resguardando y potenciando los bienes con los que cuenta la empresa.

El sistema COSO brinda una herramienta sumamente práctica, que guía el control por los diferentes componentes y elementos, convirtiéndolo en un método holístico cuyo valor radica en su metodología integral que interviene, al mismo tiempo, en las diferentes actividades de forma transversal. Su uso adecuado es de gran impacto dada la implementación de soluciones pertinentes a las discrepancias que se encuentren en el camino.

Fulaustra es una empresa con 13 años de funcionamiento, en un inicio fue concebida para ser proveedora de Indalum más con el paso del tiempo su cartera de clientes ha ido incrementando al punto de encontrarse en implementación una división que se encargará del manejo de ventas y clientes. La concepción de la creación de Fulaustra como proveedor interno ha sido una ventaja para su crecimiento, sin embargo se ve necesario que se le otorgue mayor independencia en algunas actividades, especialmente en las relacionadas con las de desarrollo de su capital humano, mismo que evidencia necesidades de capacitación, evaluación y planes de crecimiento muy diferentes a las de Indalum, dada también la naturaleza disímil de su producción.

## 5.2 Recomendaciones

La ejecución de este trabajo arrojó resultados deficientes en ciertas áreas del control interno, lo cual indica que se hace necesario:

- Aplicar una metodología de planificación con una periodicidad establecida, el establecimiento de objetivos, el análisis de las condiciones en las que se desenvuelve la empresa y una estrategia para mejorar el desempeño serán de notable influencia en los resultados de ejercicios posteriores.
- Implementar un sistema de comunicación interna, según se propone en este trabajo. Un sistema bien implementado facilita la consecución de objetivos, mejora el clima laboral y aclara el panorama de las actividades a realizarse.
- Considerar una mayor autonomía en el ejercicio de actividades de Fulaustra, esto debido a que cuenta con una cartera de clientes diferentes a las de Indalum, procesos que también difieren, personal con otras necesidades de formación entre otras particularidades. Una mayor autonomía puede significar mayor agilidad en la planificación, empoderamiento por parte del personal que sentirá involucramiento en el alcance de los objetivos propuestos por los niveles directivos y en consecuencia el crecimiento notable de la empresa.
- Implementar la metodología de control según el sistema COSO, como se ha evidenciado en este documento, este sistema puede aportar con soluciones en diferentes aspectos en los que los riesgos para la empresa pueden pasar desapercibidos. Las ventajas de este sistema permitirán que todo el personal se sienta parte importante y responsable de la consecución de objetivos, motivándolos a denunciar discrepancias y a cumplir con excelencia los diferentes requerimientos a sabiendas de que su esfuerzo es valorado.



## BIBLIOGRAFIA

### NORMAS

- Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control Interno-Marco Integrado*. España: Instituto de Auditores Internos de España.

### LIBROS

- Blanchard, K., Randolph, W., & Grazier, P. (2006). *Tres Pasos Clave para Crear un Equipo de Alto Nivel*. España: Alienta Editorial.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos (14ª ed)*. México: Cengage Learning.
- Mendívil, V. (2014). *Elementos de Auditoría (6ta ed.)*. México: Cengage Learning.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc. Graw Hill.
- Welsch, G. Hilton, R. Gordon, P. y Rivera, C. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control (6ta ed)*. México: Pearson-Prentice Hall.

### SITIOS WEBS

- Carvajal, J (2010). *Métodos y técnicas para la evaluación de control interno*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/39934738/Metodos-y-tecnicas-para-la-evaluacion-de-control-interno>
- Cuellar, G. (2003). *Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas*. Obtenido de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarfse87.html>



- Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. (15 de 10 de 2013). *NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA 315*. Obtenido de <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20315%20p%20def.pdf>
- Riquelme, M. (2016). *Web y Empresas*. Obtenido de <http://www.webyempresas.com/las-5-funciones-de-la-administracion-de-henri-fayol/>
- <http://audinfor.com/ManualesOnline/ForSampling/default.htm?turl=definirlaconfiandezayelriesgo.htm>. (s.f.). Obtenido de <http://audinfor.com/ManualesOnline/ForSampling/default.htm?turl=definirlaconfiandezayelriesgo.htm>

## MATERIALES DE CONSULTA

- Fundiciones y Laminaciones Australes S.A. (19 de 05 de 2004). Escritura de Constitucion. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Fundiciones y Laminaciones Australes S.A. (05 de 2004). Estatuto Social. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Fundiciones y Laminaciones Australes S.A. (13 de 01 de 2010). Planificacion Estrategica. *Estrategias de las Áreas*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Fundiciones y Laminaciones Australes S.A. (15 de 01 de 2015). *REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Fundiciones y Laminaciones Australes S.A. (29 de 06 de 2016). Politicas y Procedimientos. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Gomez, E. (20 de 07 de 2016). Datos Informativos de la Empresa. (R. Ochoa Gutierrez, Entrevistador)
- Lazo, N. (5 de 06 de 2016). Mision Empresarial. (R. G. Ochoa, Entrevistador)



- Lazo, N. (05 de 06 de 2016). Vision Empresarial. (R. G. Ochoa, Entrevistador)
- Reino, C. (25 de 07 de 2016). Datos Informativos de la Empresa. (R. Ochoa Gutierrez, Entrevistador)

ANEXOS						
ANEXO 1						
ENTORNO DE CONTROL						
No.	Preguntas	Está Presente		Está en Funcionamiento		CONCLUSION
		Si	No	Si	No	
1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.						
QEC-1	¿La empresa ha desarrollado un plan estratégico integral?		X		X	Las actividades de la empresa no se rigen a objetivos definidos en una planificación estratégica sistemática.
QEC-2	¿Los objetivos contemplados dentro del plan estratégico han sido comunicados de manera adecuada a todo el personal?		X		X	
QEC-3	¿Se evalúa la comprensión del plan en todos niveles de la organización?		X		X	
QEC-4	¿La empresa cuenta con un código de ética/conducta, en vigencia que se aplique a todos los niveles?	X		X		Se cuenta un Reglamento Interno.
QEC-5	¿El código de ética ha sido difundido entre todos los niveles de la empresa?	X			X	Se lo ha hecho de manera escrita en algunos niveles mientras en otros

						se lo hace de manera verbal.
<b>QEC-6</b>	¿El consejo de administración ha diseñado mecanismos de control sobre el cumplimiento de las normas de conducta y parámetros fijados en el código?	X		X		Se aplica un sistema de control de ingreso de personal (reloj marcador), no se conoce de otros mecanismos
<b>QEC-7</b>	¿Se han establecido sanciones para los empleados con respecto al cumplimiento de los parámetros fijados en el código?	X		X		
<b>QEC-8</b>	¿Las sanciones aplicadas son las contempladas en el código de ética de la organización?	X		X		
<b>QEC-9</b>	¿Existe un mecanismo de reconocimiento y estímulo para los comportamientos que se apeguen y/o excedan los parámetros establecidos en el código de ética de la organización?	X		X		Se entregan reconocimientos anuales a los empleados más destacados.
<b>QEC-10</b>	¿Se han aplicado los reconocimientos de manera periódica luego de las evaluaciones realizadas?		X		X	No se hacen evaluaciones para aplicar los reconocimientos.
<b>2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.</b>						



<b>QEC-11</b>	¿El consejo de administración opera con independencia con respecto a la dirección?	X		X		La independencia facilita la ejecución de las actividades de control.
<b>QEC-12</b>	¿El consejo de administración cuenta con los integrantes necesarios en cantidad y calidad para ejercer las actividades de control?	X		X		El consejo directivo está conformado por los miembros del directorio que son los mismos de la empresa Indalum.
<b>QEC-13</b>	¿El consejo de administración supervisa las actividades de la alta dirección con respecto al desarrollo y ejecución de las actividades de control?	X		X		El ejercicio de la supervisión a la alta dirección evidencia la independencia entre los dos entes.
<b>QEC-14</b>	¿El consejo de administración supervisa las actividades de la alta dirección con respecto al cumplimiento del código de ética?	X			X	Los controles se enfocan exclusivamente al cumplimiento de estándares de calidad.
<b>3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.</b>						
<b>QEC-15</b>	¿Los controles son ejercidos de manera periódica?	X			X	Se aplican controles en el sistema de producción y de asistencia de todos los empleados.

QEC-16	¿Se han establecido canales para la comunicación oportuna de preocupaciones o anomalías por parte de los empleados?		X		X	Las preocupaciones o anomalías pueden ser comunicadas de manera verbal, no existe un canal formal que garantice el anonimato o la seguridad de anomalías.
QEC-17	¿Las discrepancias detectadas en la supervisión realizada, son comunicadas al nivel jerárquico adecuado para su correspondiente sanción?	X			X	Las discrepancias detectadas y comunicadas no incluyen a todos los niveles.
<b>4. La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.</b>						
QEC-18	¿Se evalúa la competencia del personal con respecto a lo establecido en el manual de funciones para su cargo?		X		X	Se desconoce la forma en la que el desempeño individual puede estar afectando el alcance de los objetivos empresariales.
QEC-19	¿Existe un plan de capacitación que permita reducir las discrepancias entre los resultados obtenidos en la evaluación y el estándar determinado en		X		X	La ausencia de planes de capacitación limita el desarrollo del desempeño de los empleados.

	el manual de funciones?					
<b>QEC-20</b>	¿Se brindan las facilidades para la implementación del plan de capacitación diseñado?		X		X	Se hacen actividades de capacitación de manera aislada y son las mismas que se hacen para Indalum. No se cuenta con un presupuesto destinado para ese fin.
<b>5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.</b>						
<b>QEC-21</b>	¿Las funciones se encuentran definidas de manera clara para cada uno de los puestos de trabajo?		X		X	No existe manual de funciones escrito.
<b>QEC-22</b>	¿Los empleados conocen a profundidad las funciones que atañen a su competencia?		X		X	Existen niveles que conocen sus responsabilidades pero no existe un documento en el que se expresen formalmente.
<b>QEC-23</b>	¿Las funciones establecidas para cada puesto son actualizadas y ajustadas de manera periódica?		X		X	La empresa no ajusta las funciones del personal según los cambios que ocurren.



	SI	NO	TOTAL
<b>PRESENTE</b>	12	11	23
<b>EN FUNCIONAMIENTO</b>	8	15	23
<b>TOTAL</b>	20	26	46

<b>ENTORNO DE CONTROL</b>	
<b>Nivel de confianza</b>	43.48%
<b>Nivel de riesgo</b>	56.52%

ANEXO 2						
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
No.	Preguntas	Está Presente		Está en Funcionamiento		CONCLUSION
		Si	No	Si	No	
6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.						
QER-1	¿Los objetivos operacionales se establecen tomando en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación del entorno?		X		X	Al no existir una planificación estratégica no siempre se realiza una evaluación del entorno.
QER-2	¿Se han establecido límites mínimos de variación con respecto a los objetivos establecidos?	X		X		
QER-3	¿La organización ha considerado niveles tolerables de variación con respecto a la consecución de los objetivos de cumplimiento?	X		X		
QER-4	¿La planificación presupuestaria de la organización toma en cuenta los objetivos operacionales y su	X		X		

	consecución?					
<b>QER-5</b>	¿Los objetivos de información establecidos por la dirección cumplen con el marco regulatorio vigente en el entorno en el que se desenvuelve la organización?	X		X		
<b>7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.</b>						
<b>QER-6</b>	¿Se ha evaluado la incidencia de factores internos como externos y su peso en la consecución de objetivos?	X			X	Se han evaluado únicamente los de producción por temas de riesgos de seguridad y trabajo.
<b>QER-7</b>	¿En el análisis de riesgos se han incluido a cada uno de los niveles de la organización?	X			X	Se han considerado únicamente riesgos laborales y de seguridad (para permiso Bomberos).
<b>QER-8</b>	¿La evaluación de riesgos involucra a los niveles adecuados dentro de la organización?	X		X		
<b>QER-9</b>	¿La evaluación de riesgos guía la toma de decisiones frente al riesgo identificado?	X		X		
<b>QER-10</b>	¿Los objetivos de información financiera son los adecuados al perfil de	X		X		

	la organización?					
<b>QER -11</b>	¿Existe periodicidad en la presentación de estados financieros a la dirección?	X		X		La presentación es mensual.
<b>QER -12</b>	¿Los objetivos de información reflejan de manera clara las actividades (transacciones y eventos) realizadas por la organización?	X			X	
<b>QER -13</b>	¿La organización cuenta con parámetros deseados con respecto a su cumplimiento financiero y operacional?	X		X		
<b>QER -14</b>	¿Los objetivos de información no financiera externa han sido establecidos tomando en cuenta las necesidades de precisión de los diferentes usuarios, estos han sido comunicados oportunamente por la dirección?		X		X	Durante la aplicación de la encuesta se detectan vacíos de información con respecto a los objetivos empresariales.
<b>QER -15</b>	¿La información interna se acopla adecuadamente a las decisiones elegidas por el consejo administrativo?	X			X	No se ha evaluado el alcance de conocimiento de los empleados con respecto a los objetivos a mediano plazo. Los de corto plazo son

						informados para que se realicen los ajustes correspondientes
<b>QER -16</b>	¿La organización integra en sus objetivos de cumplimiento, normas que aportan al cumplimiento de leyes y regulaciones?	X		X		Se los realiza para garantizar el funcionamiento de la empresa.
<b>8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos</b>						
<b>QER -17</b>	¿La probabilidad de fraude ha sido considerada como un riesgo en la consecución de objetivos?	X		X		
<b>QER -18</b>	¿Se ha identificado las distintas posibilidades de fraude, las motivaciones y oportunidades para que esto ocurra dentro de la organización?	X			X	Al analizarse únicamente los riesgos del trabajo y de seguridad los otros han quedado fuera.
<b>9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.</b>						
<b>QER -19</b>	¿La alta dirección realiza una evaluación periódica del entorno en el que se desenvuelve la organización?	X			X	Se toman en cuenta como riesgos únicamente de seguridad y trabajo.



<b>QER -20</b>	¿Se evalúan los impactos que tienen en la organización los cambios en las políticas de negocio, la expansión, fusión o modificaciones al funcionamiento del negocio?		X		X	
<b>QER -21</b>	¿Se consideran los riesgos implícitos en los cambios ocurridos en la alta dirección?		X		X	

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PRESENTE</b>	17	4	21
<b>EN FUNCIONAMIENTO</b>	11	10	21
<b>TOTAL</b>	28	14	42

<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>	
Nivel de confianza	66.67%
Nivel de riesgo	33.33%

ANEXO 3						
ACTIVIDADES DE CONTROL						
No.	Preguntas	Está Presente		Está en Funcionamiento		CONCLUSION
		Si	No	Si	No	
10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.						
QAC-1	¿Las actividades de control diseñadas permiten su implementación de manera oportuna y eficiente?	X		X		
QAC-2	¿Las actividades de control se han diseñado tomando en cuenta el tamaño, la capacidad y el ámbito en el que se desenvuelve la organización?	X		X		
QAC-3	¿Para el diseño de actividades de control se han identificado los procesos de negocio más relevantes de la	X			X	Se han analizado únicamente los procesos de producción mas no así los procesos de <b>negocio</b> más relevantes en las otras áreas.

	organización?					
<b>QAC-4</b>	¿Las actividades de control son las adecuadas a cada nivel de organización?	X			X	Se ha puesto énfasis en el control de calidad para el departamento de Producción.
<b>QAC-5</b>	¿Las actividades de control han sido diseñadas según su compatibilidad con las funciones de cada nivel sometido a las mismas?		X		X	
<b>11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos</b>						
<b>QAC-6</b>	¿Las actividades de control hacen uso de diferentes métodos ya fueran estos manuales, informáticos, de prevención e identificación de riesgos?	X		X		Los registros manuales son de implementación reciente, cuentan también con registros electrónicos e informáticos.
<b>QAC-7</b>	¿Las tecnologías utilizadas por la organización en sus diferentes procesos de negocio y de	X			X	Fulaustra e Indalum tienen el mismo sistema integrado, pero Fulaustra a diferencia de Indalum se somete únicamente a auditorías internas.

	manera general, son sometidas a actividades de control?					
<b>QAC-8</b>	¿Los procesos de implementación de tecnología todos sus pasos (adquisición, desarrollo y mantenimiento, infraestructura), son sometidos a actividades de control?	X		X		
<b>12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.</b>						
<b>QAC-9</b>	¿La dirección apoya la implementación de las instrucciones adoptadas por la dirección mediante el diseño de actividades de control aplicadas en el día a día de los empleados?	X			X	Se aplican únicamente en calidad y registros de asistencia de los empleados.
<b>QAC-10</b>	¿La dirección ha designado	X			X	No se han realizado actividades de identificación



	responsables en la ejecución de las actividades de control en los niveles en los que se han identificado riesgos?					riesgos en todos los niveles.
QAC-11	¿Los responsables designados cuentan con la capacidad de aplicar actividades de control de manera oportuna y periódica?		X		X	Existen supervisores de planta y producción y un sistema de auditoría interna, pero no existe un plan que asegure la capacitación de los responsables.
QAC-12	¿La dirección evalúa la pertinencia y eficacia de las actividades de control y realiza los ajustes correspondientes?		X		X	Se aplica únicamente al área de producción.
		SI	NO	TOTAL		
PRESENTE		9	3	12		
EN FUNCIONAMIENTO		4	8	12		
TOTAL		13	11	24		
	ACTIVIDADES DE CONTROL					
	Nivel de confianza	54.17%				
	Nivel de riesgo	45.83%				

ANEXO 4						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
No.	Preguntas	Está Presente		Está en Funcionamiento		CONCLUSION
		Si	No	Si	No	
13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.						
QIC-1	¿La organización identifica de manera ordenada, la información necesaria para soporte de los otros componentes de tal manera que los objetivos sean alcanzados?	X			X	Se aplica únicamente al área de producción, administrativamente se hace este procedimiento solo con información interna.
QIC-2	¿Los datos captados provienen de fuentes externas e internas?		X		X	Se utiliza sólo información interna
QIC-3	¿Existe un proceso que permite la transformación de datos relevantes a información?		X		X	No se tiene Minería de Datos, se tiene el sistema que funciona como un ERP
QIC-4	¿La información generada es actual, relevante, oportuna, veraz, fácil de acceder y sometida a las medidas de seguridad que garanticen estas		X		X	No cumple con estas características al no existir un proceso de transformación de datos.



	características?					
<b>QIC-5</b>	¿La información y su proceso es la adecuada al tamaño de la organización?	X		X		
<b>14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.</b>						
<b>QIC-6</b>	¿La información necesaria es comunicada de manera clara con el fin de que sea entendida por todo el personal?		X		X	Se evidenciaron vacíos durante del cuestionario.
<b>QIC-7</b>	¿Existen canales de comunicación adecuados entre la dirección y el consejo de administración de manera que la consecución de objetivos se encuentre alineada con las funciones de cada uno?	X		X		

<b>QIC-8</b>	¿Se garantiza la confidencialidad en las denuncias, los canales de comunicación son seguros e independientes y garantizan la mantención del anonimato si los canales habituales son poco eficaces?		X		X	El manejo de la confidencialidad en la información disminuye la confianza para la denuncia de irregularidades y por tanto incrementa el riesgo.
<b>QIC-9</b>	¿El método de comunicación interno definido es el adecuado al momento, los usuarios y el tipo de información?	X			X	Las comunicaciones se manejan por mails y llamadas en el caso administrativo mientras que en el área de producción se lo hace de manera verbal.
<b>15. La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento del control interno</b>						
<b>QIC-10</b>	¿La información obtenida y que es relevante para partes interesadas externas es comunicada de manera oportuna?	X		X		Especialmente para organismos de control
<b>QIC-11</b>	¿Existen canales de información independientes que permiten a las partes	X			X	Se ha priorizado la información a los clientes sobre los productos, no se han



	interesadas externas contribuir con datos relevantes?					tomado en cuenta otras eventualidades.
<b>QIC -12</b>	¿Se comunica al consejo de administración la información relevante de contribución externa de manera oportuna?	X		X		
<b>QIC -13</b>	¿El método de comunicación interno definido es el adecuado al momento, los usuarios y el tipo de información?	X			X	Funciona en administración pero no en producción
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>		
<b>PRESENTE</b>		8	5	13		
<b>EN FUNCIONAMIENTO</b>		4	9	13		
<b>TOTAL</b>		12	14	26		

INFORMACION Y COMUNICACIÓN	
Nivel de confianza	46.15%
Nivel de riesgo	53.85%

ANEXO 5						
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN						
No.	Preguntas	Está Presente		Está en Funcionamiento		CONCLUSION
		Si	No	Si	No	
16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.						
QAS-1	¿La dirección considera diferentes tipos de evaluaciones que se efectúan de manera independiente y continua?		X		X	
QAS -2	¿La dirección toma en cuenta el momento en el que se encuentra la organización al momento de implementar las evaluaciones?	X			X	Se aplican evaluaciones solo en ciertos niveles de la organización.
QAS -3	¿Se han establecido límites mínimos de variación con respecto a los objetivos establecidos?	X		X		

<b>QAS-4</b>	¿Las evaluaciones implementadas parten del sistema de control interno vigente en la organización?	X			X	El sistema de control interno se enfoca especialmente en calidad, reglamento Interno y riesgos de trabajo y seguridad.
<b>QAS-5</b>	¿El personal encargado de realizar las evaluaciones se encuentra capacitado y entiende la naturaleza de la evaluación?	X		X		El personal está calificado para evaluaciones en las áreas identificadas.
<b>QAS-6</b>	¿Las evaluaciones se adaptan a los procesos del negocio y los cambios en el entorno?	X			X	Las evaluaciones se aplican en las áreas identificadas.
<b>QAS-7</b>	¿Las evaluaciones son las adecuadas al riesgo identificado en cuanto a su alcance y frecuencia?		X		X	Las evaluaciones se aplican en las áreas identificadas.
<b>QAS-8</b>	¿Las evaluaciones han sido diseñadas con objetividad?	X		X		
<b>QAS-9</b>	¿Los resultados obtenidos en estos procesos, son	X		X		

	evaluados?					
17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.						
QAS - 10	¿Las deficiencias identificadas en los procesos de evaluación son comunicadas al personal involucrado en la toma de decisiones y medidas correctivas?	X			X	Las evaluaciones se aplican en las áreas identificadas.
QAS - 11	¿Se realiza un seguimiento de las medidas correctivas en cuanto a su oportunidad y eficacia?	X			X	Se lo hace únicamente en producción y no en administración.
		SI	NO	TOTAL		
PRESENTE		9	2	11		
EN FUNCIONAMIENTO		4	7	11		
TOTAL		13	9	22		
ACTIVIDADES DE SUPERVISION						
Nivel de confianza		59.09%				
Nivel de riesgo		40.91%				

## ANEXO 6

### FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A



Cuestionario para identificar la estructura organizacional, funcional, niveles jerárquicos y perfil del personal

**Cargo:** Gerente de Administración

**Fecha:** 20-02-2017

**1. ¿A quién (es) se reporta directamente?**

A presidencia

**2. ¿En caso de ausencia quien lo reemplaza?**

Dependiendo de las actividades: Asistente Administrativo

**3. Indique cual es el nivel de formación necesario para desempeñar el cargo.**

Técnico ☐

☒ Superior nivel

☐

Cuarto ☐

Postgrado

**4. ¿Cuál es la especialidad que debe haber aprobado para ejercer su cargo?**

Afines de Administración

**5. Señale la modalidad de horario para ejercer su cargo**

Rotativo: Si ☐

☒ No

Si ☒ No: Diurna

☐

Nocturna

**6. ¿Cuál es su horario de trabajo?**

De 08h00 a 12h30 y de 14h30 a 18h00

**7. ¿Son necesarias horas suplementarias y extraordinarias para cumplir sus funciones?**

Si

**8. ¿Con que Frecuencia?**

Siempre ☐

☐ A menudo

☐

A ☒ Siempre

Raramente

**9. ¿Cuál es la edad requerida para ejercer el cargo?**

Desde los 30 o 40 años hasta los 65

**10. Indique el tiempo de experiencia que necesita para ejercer el cargo**

De 3 a 5 años

**11. ¿Cuáles son las capacidades específicas necesarias para ejercer su cargo?**

Administración de Recursos

**12. ¿Cuáles son las áreas en las que debe recibir capacitación constante para**

**ejercer su cargo?**

Relaciones Humanas, Estándares de Calidad, Tributación y Técnico.

**13. Liste en orden las actividades que desarrolla diariamente**

- Control del personal y uso adecuado de equipos.
- Hacer cumplir lo establecido en el Reglamento Interno
- Toma de Decisiones respecto a negociaciones.
- Elaborar el presupuesto anual
- Presentar información financiera y no financiera al directorio.

**14. ¿Cuál es el reglamento que rige la actividad de su puesto de trabajo?**

El Reglamento Interno

**15. ¿Existe en la empresa un Manual de Procedimientos?**

Si

**16. ¿Tiene usted personal a su cargo?**

Si

**17. ¿Cuántas personas son?**

14 personas

**18. ¿Cuáles son los puestos?**

Coordinador de adquisiciones, talento humano e Importaciones, gerente de producción, supervisor de producción y de bodega, y operarios de producción y servicios generales.

**19. ¿Cuáles son las aptitudes que se necesitan para ejercer su puesto de trabajo?**

- Autoridad y Liderazgo
- Capacidad de comunicación, relación social, amabilidad
- Capacidad de negociación y persuasión
- Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina
- Conocimiento del proceso productivo y del sistema contable

**20. ¿Cuáles son las herramientas o equipos de trabajo que usted utiliza para desempeñar sus actividades?**

Computadora y suministros de oficina.

## ANEXO 7

### FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A



Cuestionario para identificar la estructura organizacional, funcional, niveles jerárquicos y perfil del personal

**Cargo:** Asistente Administrativo

**Fecha:** 20-02-2017

**1. ¿A quién (es) se reporta directamente?**

Gerencia

**2. ¿En caso de ausencia quien lo reemplaza?**

Dependiendo la necesidad Gerencia

**3. Indique cual es el nivel de formación necesario para desempeñar el cargo.**

Técnico ☐

Tercer n ☒

☐

Cuarto ☐

Postgrado

**4. ¿Cuál es la especialidad que debe haber aprobado para ejercer su cargo?**

Puede ser contabilidad, finanzas o economía

**5. Señale la modalidad de horario para ejercer su cargo**

Rotativo: S ☐

No ☒

Jornada:

☒a

☐

Nocturna

**6. ¿Cuál es su horario de trabajo?**

De 08h00 a 12h30 y de 14h30 a 18h00

**7. ¿Son necesarias horas suplementarias y extraordinarias para cumplir sus funciones?**

No

**8. ¿Con que Frecuencia?**

Siempre ☐

A menu ☐

A ve ☐

Raran ☐

**9. ¿Cuál es la edad requerida para ejercer el cargo?**

De 25 a 60 años

**10. Indique el tiempo de experiencia que necesita para ejercer el cargo**

Un año

**11. ¿Cuáles son las capacidades específicas necesarias para ejercer su cargo?**

Contabilidad

**12. ¿Cuáles son las áreas en las que debe recibir capacitación constante para ejercer su cargo?**

Manejo de Utilitarios, Seguridad Social, Leyes relacionadas al Ministerio de

## Relaciones Laborales y Tributarias

### 13. Liste en orden las actividades que desarrolla diariamente

- Ingreso de datos planificaciones
- Recepción y archivo de documentos.
- Cálculos elementales.
- Informar sobre todo lo referente al departamento del que depende.
- Realizar las compras necesarias de materia prima y el pago
- Ingresos de facturas, costos, retenciones al sistema contable.
- Gestión de cobros
- Selección del personal
- Realización de roles de pago del personal y generación de planillas del IESS
- Pago de servicios básicos

### 14. ¿Cuál es el reglamento que rige la actividad de su puesto de trabajo?

LORTI, Ley de Seguridad Social, Reglamento Interno, Ley de Comprobantes de venta

### 15. ¿Existe en la empresa un Manual de Procedimientos?

No

### 16. ¿Tiene usted personal a su cargo?

Si

### 17. ¿Cuántas personas son?

Diez

### 18. ¿Cuáles son los puestos?

Servicios Generales

### 19. ¿Cuáles son las aptitudes que se necesitan para ejercer su puesto de trabajo?

- Organizador e imparcial
- Capacidad de organización, rigurosidad y disciplina
- Capacidad de razonamiento y reflexión
- Capacidad numérica

### 20. ¿Cuáles son las herramientas o equipos de trabajo que usted utiliza para desempeñar sus actividades?

Computadora, suministros (calculadora, grapadora, perforadora), impresora, muebles y enseres.



## ANEXO 8

### FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A



Cuestionario para identificar la estructura organizacional, funcional, niveles jerárquicos y perfil del personal

**Cargo:** Gerente de Producción

**Fecha:** 20-02-2017

**1. ¿A quién (es) se reporta directamente?**

A gerencia

**2. ¿En caso de ausencia quien lo reemplaza?**

El supervisor de producción

**3. Indique cual es el nivel de formación necesario para desempeñar el cargo.**

Técnico ☐ Tercer niv ☒ Cuarto n ☐ Post ☐ o

**4. ¿Cuál es la especialidad que debe haber aprobado para ejercer su cargo?**

Temas de Producción – Administración. Actualmente tiene el cargo de Ingeniero Industrial

**5. Señale la modalidad de horario para ejercer su cargo**

Rotativo: Si ☐ No ☒ Jornada: ☒ Nocturna ☐

**6. ¿Cuál es su horario de trabajo?**

De 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00

**7. ¿Son necesarias horas suplementarias y extraordinarias para cumplir sus funciones?**

No

**8. ¿Con que Frecuencia?**

Siempre ☐ A menu ☐ A ve ☐ Rara ☐

**9. ¿Cuál es la edad requerida para ejercer el cargo?**

Desde los 30 años, actualmente tiene 45 años

**10. Indique el tiempo de experiencia que necesita para ejercer el cargo**

Tres años

**11. ¿Cuáles son las capacidades específicas necesarias para ejercer su cargo?**

Ninguna

**12. ¿Cuáles son las áreas en las que debe recibir capacitación constante para ejercer su cargo?**

En producción y administración de la producción, Administración de Recursos Humanos y de Calidad

**13. Liste en orden las actividades que desarrolla diariamente**

Coordinación de la producción, para alcanzar un excelente rendimiento y no se produzcan pérdidas de tiempo.

Organización y programación de la producción ejerciendo un estricto control sobre cada empleado, teniendo un control del gasto de insumos y materiales, su forma de utilización de los recursos.

**14. ¿Cuál es el reglamento que rige la actividad de su puesto de trabajo?**

Reglamento Interno

**15. ¿Existe en la empresa un Manual de Procedimientos?**

Si, a medias. Está en implementación.

**16. ¿Tiene usted personal a su cargo?**

Si

**17. ¿Cuántas personas son?**

10

**18. ¿Cuáles son los puestos?**

Operarios de producción

**19. ¿Cuáles son las aptitudes que se necesitan para ejercer su puesto de trabajo?**

Disciplina y organización

**20. ¿Cuáles son las herramientas o equipos de trabajo que usted utiliza para desempeñar sus actividades?**

Sistemas de calidad y producción.

Gafas y protector para polvo

## ANEXO 9

### FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A



#### Cuestionario para identificar la estructura organizacional, funcional, niveles jerárquicos y perfil del personal

**Cargo:** Supervisor de Producción y de Bodega de MP  
2017

**Fecha:** 20-02-

1. ¿A quién (es) se reporta directamente?  
Gerente de Producción
2. ¿En caso de ausencia quien lo reemplaza?  
Obrero de producción: Cortador de discos
3. Indique cual es el nivel de formación necesario para desempeñar el cargo.  
Técnico ☒ Tercer nivel ☐ Cuarto nivel ☐ Posgrado ☐
4. ¿Cuál es la especialidad que debe haber aprobado para ejercer su cargo?  
Jefe de Producción
5. Señale la modalidad de horario para ejercer su cargo  
Rotativo: Si ☐ No ☒ Jornada: ☒ a ☐  
Nocturna
6. ¿Cuál es su horario de trabajo?  
07h30 a 13h00 y de 14h30 a 18h00
7. ¿Son necesarias horas suplementarias y extraordinarias para cumplir sus funciones?  
No
8. ¿Con que Frecuencia?  
Siempre ☐ A menudo ☐ A veces ☐ Raramente ☐
9. ¿Cuál es la edad requerida para ejercer el cargo?  
35 años
10. Indique el tiempo de experiencia que necesita para ejercer el cargo  
2 o 3 años en coordinador de Bodega
11. ¿Cuáles son las capacidades específicas necesarias para ejercer su cargo?  
Ninguna
12. ¿Cuáles son las áreas en las que debe recibir capacitación constante para ejercer su cargo?  
Área de Producción

**13. Liste en orden las actividades que desarrolla diariamente**

Verificar que todo esté bien en el ambiente productivo, que los productos se despachen a tiempo.

En bodega:

- Ingreso de facturas, Realización de Inventarios de Bodega y de Materia Prima, Control de stocks, Requerimiento de Materia Prima.

En Producción:

- Control y entrega de las ordenes de producción
- Inspección y monitoreo de la Producción para garantizar los estándares de calidad de los procesos operativos.
- Realización de un informe para el Jefe de Producción sobre la producción y la calidad de los productos en cada sección.

**14. ¿Cuál es el reglamento que rige la actividad de su puesto de trabajo?**

Reglamento Interno y de Salud en el Trabajo

**15. ¿Existe en la empresa un Manual de Procedimientos?**

Si

**16. ¿Tiene usted personal a su cargo?**

Si

**17. ¿Cuántas personas son?**

11

**18. ¿Cuáles son los puestos?**

1 en bodega y 10 operarios

**19. ¿Cuáles son las aptitudes que se necesitan para ejercer su puesto de trabajo?**

- Conocimientos Técnicos
- Capacidad para trabajar en equipo, cooperación

**20. ¿Cuáles son las herramientas o equipos de trabajo que usted utiliza para desempeñar sus actividades?**

Computadora, suministros y uniforme de trabajo

## ANEXO 10

### FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A



Cuestionario para identificar la estructura organizacional, funcional, niveles jerárquicos y perfil del personal

**Cargo:** Compactador

**Fecha:** 20-02-2017

1. ¿A quién (es) se reporta directamente?  
Supervisor de Producción
2. ¿En caso de ausencia quien lo reemplaza?  
Operario de Aplanadora
3. Indique cual es el nivel de formación necesario para desempeñar el cargo.  
Primer Nivel ☒ Segundo Nivel ☐ Técnico ☐
4. ¿Cuál es la especialidad que debe haber aprobado para ejercer su cargo?  
Ninguna
5. Señale la modalidad de horario para ejercer su cargo  
Rotativo: Si ☒ No ☐ Jornada: ☒ Nocturna ☒
6. ¿Cuál es su horario de trabajo?  
De 19h00 a 18h00 o de 12h00 a 19h00
7. ¿Son necesarias horas suplementarias y extraordinarias para cumplir sus funciones?  
Si
8. ¿Con que Frecuencia?  
Siempre ☐ A menudo ☐ A veces ☐ Rara vez ☐
9. ¿Cuál es la edad requerida para ejercer el cargo?  
Desde los 20 años
10. Indique el tiempo de experiencia que necesita para ejercer el cargo  
No necesita experiencia
11. ¿Cuáles son las capacidades específicas necesarias para ejercer su cargo?  
Ninguna
12. ¿Cuáles son las áreas en las que debe recibir capacitación constante para ejercer su cargo?  
Ninguna



**13. Liste en orden las actividades que desarrolla diariamente**

Proveer de Materia Prima al área de Fundición mediante la selección y compactado de materiales almacenados en la bodega de materia prima.

**14. ¿Cuál es el reglamento que rige la actividad de su puesto de trabajo?**

Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo

**15. ¿Existe en la empresa un Manual de Procedimientos?**

No

**16. ¿Tiene usted personal a su cargo?**

No

**17. ¿Cuántas personas son?**

Ninguna

**18. ¿Cuáles son los puestos?**

**19. ¿Cuáles son las aptitudes que se necesitan para ejercer su puesto de trabajo?**

Responsabilidad

**20. ¿Cuáles son las herramientas o equipos de trabajo que usted utiliza para desempeñar sus actividades?**

Guantes, gafas y mascarilla

## ANEXO 11

### FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A



#### Cuestionario para identificar la estructura organizacional, funcional, niveles jerárquicos y perfil del personal

**Cargo:** Fundidor

**Fecha:** 20-02-2017

**1. ¿A quién (es) se reporta directamente?**

Supervisor de Producción

**2. ¿En caso de ausencia quien lo reemplaza?**

Operario cortador de discos

**3. Indique cual es el nivel de formación necesario para desempeñar el cargo.**

Primer Nivel ☐

Segundo Nivel ☒

(Incompleto)

Tercer ☐

**4. ¿Cuál es la especialidad que debe haber aprobado para ejercer su cargo?**

Ninguno

**5. Señale la modalidad de horario para ejercer su cargo**

Rotativo: Si ☐

No ☒

Jornada:

☒ a

No ☐ a

**6. ¿Cuál es su horario de trabajo?**

De 07h00 a 12h00 y de 13h00 a 16h00

**7. ¿Son necesarias horas suplementarias y extraordinarias para cumplir sus funciones?**

Si

**8. ¿Con que Frecuencia?**

Siempre ☐

A menudo ☐

A veces ☐

Rara ☒ vez

**9. ¿Cuál es la edad requerida para ejercer el cargo?**

26 y 33 años

**10. Indique el tiempo de experiencia que necesita para ejercer el cargo**

Ninguno

**11. ¿Cuáles son las capacidades específicas necesarias para ejercer su cargo?**

Ninguna

**12. ¿Cuáles son las áreas en las que debe recibir capacitación constante para ejercer su cargo?**

Plan integrado de Control y Calidad

**13. Liste en orden las actividades que desarrolla diariamente**

- Recepción del material
- Encender los crisoles e introducir los materiales
- Colocar el desescoriente para que las impurezas salgan a flote en la colada
- Realizar el proceso de desgasificante.
- Colocar el desgasificante para una mejor purificación en la colada.
- Incorporar el tior a la mezcla.
- Verificar que la temperatura oscile entre 700°C y 720°C.
- Realizar el colado de la mezcla en las coquillas
- Apilar las plaquetas en palets

**14. ¿Cuál es el reglamento que rige la actividad de su puesto de trabajo?**

Manual de Procedimientos y Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo

**15. ¿Existe en la empresa un Manual de Procedimientos?**

Si

**16. ¿Tiene usted personal a su cargo?**

No

**17. ¿Cuántas personas son?**

Ninguna

**18. ¿Cuáles son los puestos?**

Ninguno

**19. ¿Cuáles son las aptitudes que se necesitan para ejercer su puesto de trabajo?**

Habilidad manual

**20. ¿Cuáles son las herramientas o equipos de trabajo que usted utiliza para desempeñar sus actividades?**

- 2 Pinzas para transportar plaquetas de 7,4 kg o 9,2 kg
- Guantes de cuero
- Gafas anti-empañantes
- Mascarilla media cara para vapores



## ANEXO 12

### FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A



#### Cuestionario para identificar la estructura organizacional, funcional, niveles jerárquicos y perfil del personal

**Cargo:** Laminador

**Fecha:** 20-02-2017

1. **¿A quién (es) se reporta directamente?**  
Supervisor de Producción
2. **¿En caso de ausencia quien lo reemplaza?**  
Operario asistente de laminación
3. **Indique cual es el nivel de formación necesario para desempeñar el cargo.**  
Primer Nivel ☐ Segundo Nivel ☒ (Incompleto) Tercer Nivel ☐
4. **¿Cuál es la especialidad que debe haber aprobado para ejercer su cargo?**  
Ninguna
5. **Señale la modalidad de horario para ejercer su cargo**  
Rotativo: Si ☒ No ☐ Jornada: ☒ Nocturna ☐
6. **¿Cuál es su horario de trabajo?**  
De 07h00 a 18h00 o de 12 a 21h00
7. **¿Son necesarias horas suplementarias y extraordinarias para cumplir sus funciones?**  
Si
8. **¿Con que Frecuencia?**  
Siempre ☒ A menudo ☐ A veces ☐ Raramente ☐
9. **¿Cuál es la edad requerida para ejercer el cargo?**  
49 años
10. **Indique el tiempo de experiencia que necesita para ejercer el cargo**  
No se necesita experiencia
11. **¿Cuáles son las capacidades específicas necesarias para ejercer su cargo?**  
Ninguna
12. **¿Cuáles son las áreas en las que debe recibir capacitación constante para ejercer su cargo?**  
Capacitación en maquinarias nuevas, en prensas

**13. Liste en orden las actividades que desarrolla diariamente**

Recibe la orden de proceso

Recepción de las plaquetas provenientes de fundición

- Calibración de los rodillos y primer desbaste de la plaqueta.
- Colocación de lubricante para mejor deslizamiento de la plaqueta.
- Calibración de los rodillos y segundo desbaste
- Corte de los extremos de la lámina
- Calibración y desbaste final

**14. ¿Cuál es el reglamento que rige la actividad de su puesto de trabajo?**

Reglamento Interno

**15. ¿Existe en la empresa un Manual de Procedimientos?**

Si

**16. ¿Tiene usted personal a su cargo?**

Si

**17. ¿Cuántas personas son?**

1

**18. ¿Cuáles son los puestos?**

Oficial en laminación u operador de laminación

**19. ¿Cuáles son las aptitudes que se necesitan para ejercer su puesto de trabajo?**

Habilidad manual

**20. ¿Cuáles son las herramientas o equipos de trabajo que usted utiliza para desempeñar sus actividades?**

Orejas, mascarilla, uniforme, calibrador y fluxómetro.

### ANEXO 13

#### FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A



#### Cuestionario para identificar la estructura organizacional, funcional, niveles jerárquicos y perfil del personal

**Cargo:** Cortador

**Fecha:** 20-

02-2017

1. **¿A quién (es) se reporta directamente?**  
Supervisor de Producción
2. **¿En caso de ausencia quien lo reemplaza?**  
Operario de aplanadora
3. **Indique cual es el nivel de formación necesario para desempeñar el cargo.**  
Primer Nivel ☐ Segundo Nivel ☐ Téc ☒
4. **¿Cuál es la especialidad que debe haber aprobado para ejercer su cargo?**  
Ninguna
5. **Señale la modalidad de horario para ejercer su cargo**  
Rotativo: S ☐ No ☒ Jornada: ☒ ☐  
Nocturna
6. **¿Cuál es su horario de trabajo?**  
De 07h00 a 12h00 y de 13h00 a 16h00
7. **¿Son necesarias horas suplementarias y extraordinarias para cumplir sus funciones?**  
Si
8. **¿Con que Frecuencia?**  
Siempre ☒ A menudo ☐ A veces ☐ Rara ☐ te
9. **¿Cuál es la edad requerida para ejercer el cargo?**  
34
10. **Indique el tiempo de experiencia que necesita para ejercer el cargo**  
0 – 3 meses
11. **¿Cuáles son las capacidades específicas necesarias para ejercer su cargo?**  
Ninguna
12. **¿Cuáles son las áreas en las que debe recibir capacitación constante para ejercer su cargo?**  
Lavado Químico

**13. Liste en orden las actividades que desarrolla diariamente**

- Recepción de plaquetas enlongadas
- Tomar las medidas para establecer las divisiones posibles
- Calibrar la cizalla y realizar los cortes

**14. ¿Cuál es el reglamento que rige la actividad de su puesto de trabajo?**

Reglamento Interno de Salud y Trabajo

**15. ¿Existe en la empresa un Manual de Procedimientos?**

Si

**16. ¿Tiene usted personal a su cargo?**

Si

**17. ¿Cuántas personas son?**

1

**18. ¿Cuáles son los puestos?**

Auxiliar Cortador

**19. ¿Cuáles son las aptitudes que se necesitan para ejercer su puesto de trabajo?**

**20. ¿Cuáles son las herramientas o equipos de trabajo que usted utiliza para desempeñar sus actividades?**

Los insumos: Guantes de cuero, Orejeras

## ANEXO 14

### FUNDICIONES Y LAMINACIONES AUSTRALES S.A



#### Cuestionario para identificar la estructura organizacional, funcional, niveles jerárquicos y perfil del personal

**Cargo:** Discador

**Fecha:** 20-02-2017

1. **¿A quién (es) se reporta directamente?**  
Al supervisor de Producción
2. **¿En caso de ausencia quien lo reemplaza?**  
Jorge Ortega
3. **Indique cual es el nivel de formación necesario para desempeñar el cargo.**  
Primer Nivel ☒ Segundo Niv ☐ Téc ☐
4. **¿Cuál es la especialidad que debe haber aprobado para ejercer su cargo?**  
Ninguna
5. **Señale la modalidad de horario para ejercer su cargo**  
Rotativo: S ☐ No ☒ Jornada: ☒ a ☐  
Nocturna
6. **¿Cuál es su horario de trabajo?**  
De 07h00 a 12h00 y de 13h00 a 16h00
7. **¿Son necesarias horas suplementarias y extraordinarias para cumplir sus funciones?**  
Si
8. **¿Con que Frecuencia?**  
Siempre ☒ A menu ☐ A ve ☐ Rara ☐ te
9. **¿Cuál es la edad requerida para ejercer el cargo?**  
60 años
10. **Indique el tiempo de experiencia que necesita para ejercer el cargo**  
0 – 3 meses
11. **¿Cuáles son las capacidades específicas necesarias para ejercer su cargo?**  
Ninguna
12. **¿Cuáles son las áreas en las que debe recibir capacitación constante para ejercer su cargo?**  
Ninguno
13. **Liste en orden las actividades que desarrolla diariamente**

Operador de máquina.

- Disquera
- Aplanadora o cizalla
- Compactadora

**14. ¿Cuál es el reglamento que rige la actividad de su puesto de trabajo?**

**Reglamento Interno**

**15. ¿Existe en la empresa un Manual de Procedimientos?**

Si

**16. ¿Tiene usted personal a su cargo?**

No

**17. ¿Cuántas personas son?**

0

**18. ¿Cuáles son los puestos?**

Ninguno

**19. ¿Cuáles son las aptitudes que se necesitan para ejercer su puesto de trabajo?**

Manejo de maquinas

**20. ¿Cuáles son las herramientas o equipos de trabajo que usted utiliza para desempeñar sus actividades?**

Guantes de cuero, mascarilla.

## ANEXO 15

### CUESTIONARIO PARA OBTENER INFORMACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO FULAUSTRA

**1. ¿La empresa cuenta con un sistema que se utiliza en el área financiera?**

Si

**2. ¿En qué departamentos se usa?**

Se utiliza en todos los procesos de contabilidad, facturación, compras, importaciones, nomina, bodega

**3. ¿Qué miembros del personal tienen acceso al manejo del sistema?**

Gerencia y la Asistente administrativa

**4. ¿Los usuarios cuentan con claves personalizadas?**

Si

**5. ¿El sistema permite verificar el nombre de la persona que registró o editó los movimientos financieros?**

Si

**6. ¿Con qué frecuencia se generan informes desde el sistema?**

Mensualmente, debido a la necesidad de presentar balances al Directorio.

**7. ¿Cuáles son las personas que tienen acceso a la información que se genera en el sistema?**

La Gerente General y la asistente administrativa.

**8. ¿Cuáles son las personas que tienen derechos para modificar el funcionamiento o la visibilidad de información en el sistema?**

Únicamente Gerencia General.

**9. ¿Los informes son fáciles de entender?**

Si

**10. ¿Los informes generan información relevante que permite tomar decisiones?**

Si

**11. ¿Los informes muestran el estado financiero de la empresa de forma clara?**

Si

**12. ¿El sistema integra todos los movimientos contables de manera secuenciada y con un orden lógico?**

Si

**13. ¿El sistema obliga al ingreso de datos importantes para poder registrar el movimiento contable?**

Si

**14. ¿El sistema permite su verificación con documentos físicos?**

Si

**15. ¿El sistema alerta sobre anomalías o discrepancias en datos cuando éstos suceden?**

Si, el sistema no permite la generación de errores manuales.



## ANEXO 16

### **CUESTIONARIOS PARA CONOCER EL MÉTODO QUE REGISTRA LOS MOVIMIENTOS DE MATERIA PRIMA, PRODUCTOS EN PROCESO Y PRODUCTOS TERMINADOS**

**1. ¿Existe un método para registrar los movimientos de materia prima?**

Si, a través de un requerimiento de materia prima.

**2. ¿Cuál es este método?**

Inventario Específico

Promedio de Accesorios e Insumos

**3. ¿Existe un responsable del manejo y llenado de la documentación que registra la materia prima?**

Si, el supervisor de bodega verifica y llena las ordenes de producción.

**4. ¿Cuál es el procedimiento previo a la salida de la materia prima?, ¿Existe un responsable?**

Entrega de órdenes de producción, cantidad requerida, peso. El responsable es el ayudante de bodega.

**5. ¿Cuál es el encargado de verificar el cumplimiento de requisitos para la salida de materia prima?**

El jefe de producción.

**6. ¿Se lleva un registro de productos en proceso? ¿Quién es responsable?**

Si, el encargado es el supervisor de producción.

**7. ¿El método encamina a verificar el producto en proceso según lo planificado en la producción?**

Si

**8. ¿Existe algún proceso para verificar las existencias de materia prima y productos en proceso al cierre de cada turno?**

Si, se verifica con el kardex y el sistema para ver existencias de los ítems que requieren.

**9. ¿Cuál es el método que existe para registrar el inventario de productos**

**terminados?**

Con el kardex

**10. ¿Cuál es la persona responsable de verificar este inventario?**

El supervisor de bodega.

**11. ¿La persona responsable de verificar el inventario debe reportarse a algún superior?**

Auditoria Interna, jefe de producción.

**12. ¿Con qué periodicidad se hace verificación de inventario de materia prima, productos en proceso y productos terminados?**

Se hace mensualmente inventarios de materia prima.

**13. ¿Cuál es la persona responsable?**

Jefe de bodega y el ayudante de bodega

**14. ¿Qué sucede en caso de que existan discrepancias entre lo programado de existencias de inventario de materia prima, productos en proceso y productos terminados?**

Se realiza el seguimiento con la ruta.

**15. ¿Existe un responsable de la custodia de las materias primas, productos en proceso y productos terminados respectivamente o una sola persona está a cargo de todo?**

De lo que es materia prima, accesorios, materiales de empaque está encargado el jefe de bodega con el ayudante de bodega.

## ANEXO 17

### ENCUESTA PARA OBTENER INFORMACION BASICA

Encuesta que permitirá tener una visión clara del funcionamiento de la empresa.

1. ¿Cuál es la ubicación geográfica de los clientes?
2. ¿Disponen de sistemas de evaluación de satisfacción al cliente?
3. ¿Cuáles son las herramientas de seguimiento post-venta?  
Si las tienen ¿Cuáles son los resultados que han obtenido en los últimos cinco años?  
Si no las tienen, ¿De qué forma miden la satisfacción de los clientes y de qué manera hacen el seguimiento post-venta?
4. ¿Cuáles son los nuevos segmentos y nichos de mercado que quisieran alcanzar? (ubicación geográfica, tamaño)
5. ¿Dónde quiere que esté su organización dentro de los próximos 5 años con referencia a cobertura geográfica, Porcentaje de crecimiento en ventas – Nuevos productos - Relaciones con los clientes – Implementación de nuevas tecnologías – Crecimiento en utilidades?
6. ¿Cómo se controla la posición competitiva de Fulaustra?
7. ¿La empresa realiza vigilancia a la competencia?
8. ¿Cuál es el competidor directo de la empresa?
9. ¿Que necesita la empresa para alcanzar su objetivo de largo plazo con referencia a financiamiento, personal capacitado, infraestructura, maquinaria, planificación y organización?
10. ¿Cuántas personas laboran en la institución tanto en el área de administración como de planta?
11. ¿Cuáles son los clientes actuales?
12. ¿Indalum ayuda con el mercadeo a Fulaustra?
13. ¿Cómo hacen el control del gasto de la materia prima?



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DISEÑO DE TRABAJO DE TITULACION**

**TEMA:**

Evaluación y mejora del sistema de control interno de la empresa “Fundiciones y Laminaciones Australes S.A” en el periodo 2015.

**AUTORA:**

OCHOA GUTIÉRREZ ROSA GABRIELA

**TUTOR:**

Ing. Genaro Peña

**CUENCA-ECUADOR**

2016

**1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**  
**SELECCION**

En toda empresa productora surge la necesidad de tener un fortalecido sistema control interno que proporcione seguridad razonable encaminada al cumplimiento de los objetivos operacionales, de información y de cumplimiento.

Con esta premisa Fundiciones y Laminaciones Australes S.A. Fulaustra, siendo una de las plantas de producción de Indalum consta de dos áreas definidas por procesos como es el área de fundición y el área de laminación, en las



cuales la empresa no cuenta con un sistema de control interno que responda a su funcionamiento y a la consecución de los objetivos indicados, actualmente las actividades que se realizan dentro de la empresa son de manera empírica lo que conlleva a que se generen varios problemas debido a los altos riesgos que existen, los cuales son eventos contingentes, que al materializarse pueden afectar de forma adversa a los objetivos.

El control al ser un proceso de verificación dentro del desarrollo de las actividades normales de la empresa forma parte de una base sólida para el desarrollo saludable de cualquier organización.

#### DELIMITACION:

**A. CONTENIDO:** Evaluación de Control Interno

**B. APLICACIÓN:** Auditoria

**C. ESPACIO:** Fundiciones y Laminaciones Australes S.A

**D. PERIODO:** 2015

De esta manera el tema de investigación queda establecido de la siguiente manera “Evaluación y mejora del sistema de control interno de la empresa Fundiciones y Laminaciones Australes S.A en el periodo 2015”.

## 2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad Fundiciones y Laminaciones Australes S.A no tiene establecido un adecuado sistema de control interno, es por ello que la propuesta de mejora del sistema de control interno, es factible ya que ayudará a la empresa a contar con una herramienta que le permitirá accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos y alcanzar los objetivos empresariales.

Una vez evaluado el sistema de control interno se establecerán herramientas o actividades de control y de esta manera la organización podrá lograr eficaz y eficientemente los objetivos que persigue. El desarrollo de este tema está orientado a aplicarse a empresas de similares características y mejorar empresas del sector a tomar decisiones.

El control interno permite a las organizaciones mejorar todo tipo de proceso en cuanto a tiempos, calidad, seguridad, confiabilidad, desarrollo, etc. Esto implica más crecimiento de las empresas debido a la seguridad que promueve a sus clientes. Las actividades llevadas a cabo dentro de este trabajo investigativo-practico analizarán los procesos generados dentro de la de la organización con el fin de identificar el nivel de confiabilidad de los mismos midiéndolos a través de la aplicación de técnicas evaluativas, además de poner en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la vida universitaria, con la



expectativa de que este trabajo contribuirá a nuestro enriquecimiento profesional.

Con la ayuda y apoyo del equipo de trabajo de la empresa, la bibliografía que está a nuestro alcance y la información necesaria se llevara a cabo este trabajo

### **3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

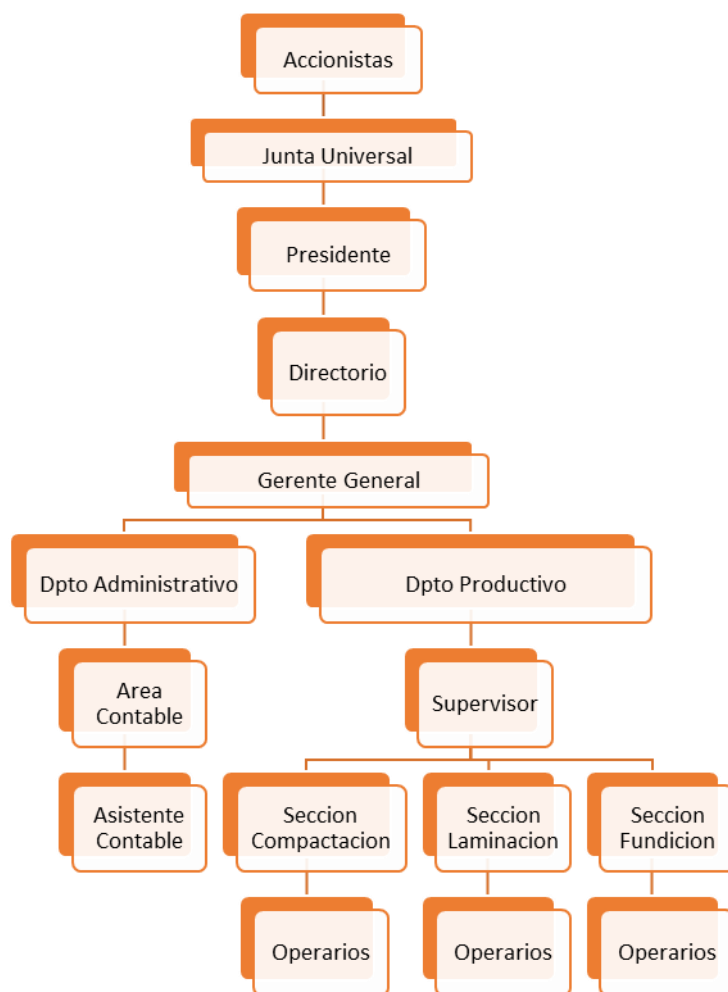
Fundiciones y Laminaciones Australes S.A. Fulaustra es una empresa privada en Cuenca creada en el 2008, es una de las plantas de producción de Indalum S.A. Esta planta cuenta con 17 empleados y se dedica a la producción de láminas, placas y discos de aluminio, para ser comercializados a Indalum, UMCO, Indurama, Platería Narváez, Láminas para Publicidad, Para la fabricación de placas de carros (pedidos por la Policía Nacional).

La fábrica consta de dos áreas definidas por procesos como es el área de fundición y el área de laminación de aluminio.

Fulaustra se encuentra ubicada en el cantón Cuenca de la provincia del Azuay, entre la avenida Gil Ramírez Dávalos 4-18 y calle Francisco Pizarro, interiores de la empresa INDALUM. Teléfono: 7 286 2545.

Luego de tener un acercamiento con la empresa podemos manifestar que el ente tiene establecido un control interno débil, y esto desencadena una serie de inconvenientes principalmente en el manejo de inventarios, debido a que no existe un control eficiente y tampoco un seguimiento a los requerimientos de inventario en el proceso productivo que se realiza por órdenes de producción. El control en la empresa es débil y no existe una adecuada segregación de funciones.

La estructura actual se presenta en el siguiente organigrama:

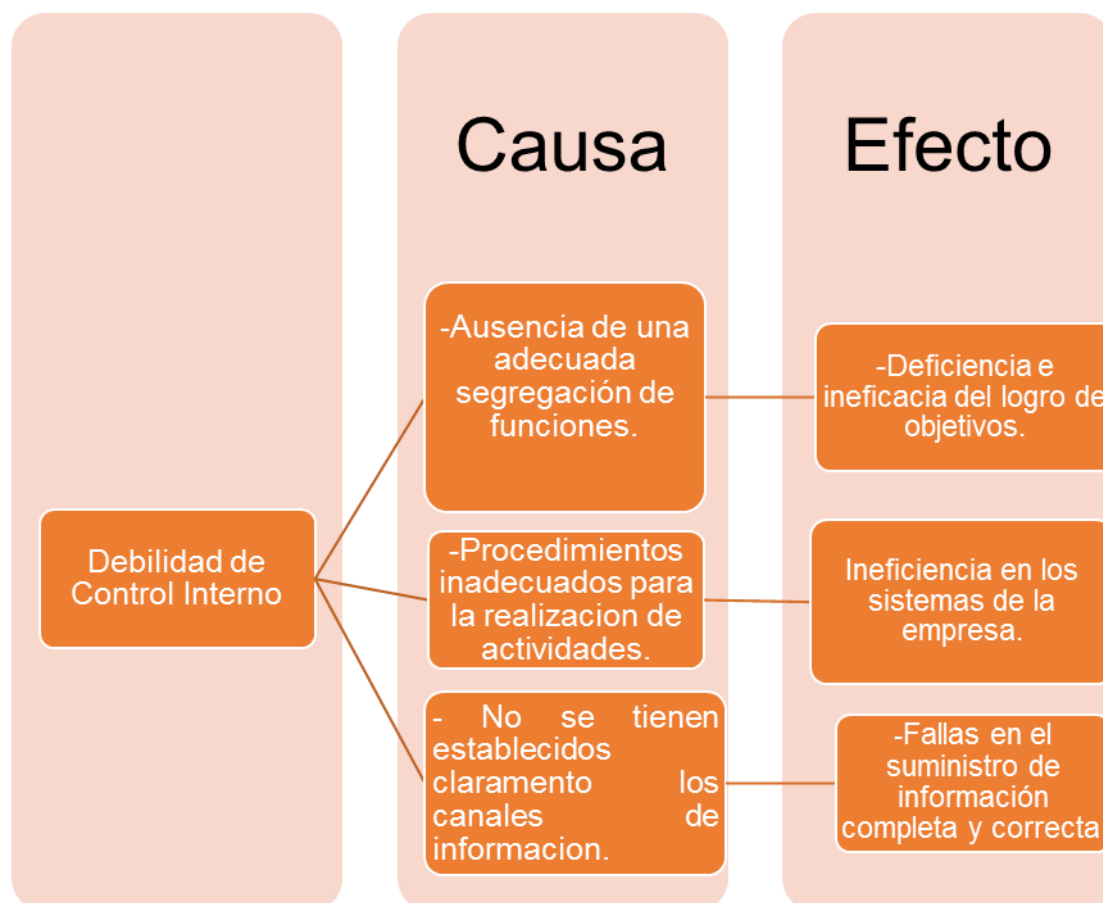


#### 4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En Fulaustra no se han implementado herramientas técnicas para su gestión y se ha manejado hasta la actualidad con una estructura orgánica, en la que no están bien definidas las funciones de cada miembro que conforma la empresa, es por ello que no se ejerce un adecuado control de las actividades y existe la posibilidad de puestos con sobrecarga de trabajo que impide que la empresa trabaje con eficiencia.

##### 4.1 LISTADO DE PROBLEMAS

1. Control interno débil.
2. No existe un manual de funciones dentro de la organización. (actividades se realizan de manera empírica).
3. Ineficiencia en los sistemas que conforman la empresa, debido a que las actividades demandan mucho tiempo.
4. No se ejecuta un monitoreo a las actividades realizadas.
5. No están bien definidas las funciones de los puestos.
6. Inexistencia de un manual de políticas y procedimientos.
7. Fallas en el suministro de información completa y correcta.



## 5. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

### 5.1 OBJETIVO GENERAL ¿Qué? y ¿Para qué?

- Evaluar y generar una propuesta de mejora al control interno de la empresa “Fundiciones y Laminaciones Australes S.A” mediante un examen de cumplimiento de objetivos en base al COSO para así mejorar el control interno con énfasis en las falencias encontradas en los resultados obtenidos.

### 5.2. Objetivos Específicos ¿Cómo?

1. Realizar una evaluación de los procedimientos establecidos en el Sistema de Control Interno actual de la empresa Fundiciones y Laminaciones Australes S.A en base al Marco Integrado de Control Interno (COSO 2013).
2. Generar una propuesta de mejora de Control Interno que permita el crecimiento Institucional.

## 6. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA



## 6.1 MARCO DE ANTECEDENTES

<b>TEMA:</b>	Diagnóstico y propuesta de herramientas de control interno en la fundación “alianza en el desarrollo
<b>GRADO ACADÉMICO:</b>	Contador Público Auditor
<b>AUTORES:</b>	<u>Quezada Conza, Ángel Fernando</u> <u>Sanmartín Sanmartín, Byron Enrique</u>
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	2015

### RESUMEN

*Control interno es una herramienta de administración llevada a cabo por el personal, y que ha sido establecida en cada nivel de la organización con el objeto de procurar un aseguramiento razonable para cumplir con los objetivos de la organización.*

*El diagnóstico de control interno en la Fundación tiene como objeto establecer la situación actual de control y entender los puntos en los cuales la organización muestra debilidades.*

*Las herramientas de control interno son los instrumentos a partir de los cuales la administración establece los parámetros para mantener un grado de seguridad razonable en los distintos tipos de procedimientos en la búsqueda de cumplir con los objetivos de la organización.*

*Este trabajo realiza un diagnóstico al sistema de control interno en la Fundación “Alianza en el Desarrollo”, utilizando como punto de partida las herramientas ilustrativas generadas por COSO (2013), con el fin de entender cuál es la situación actual de la organización y a partir de lo cual sugerir mejoras aplicables a los procedimientos de control.*

*En el cuarto capítulo del presente estudio, con base en la información obtenida del diagnóstico al sistema de control interno, se establecen propuestas de un manual orgánico funcional, un manual de procedimientos y un conjunto de guías básicas de actuación que ayudarán a la organización a mejorar el desarrollo de sus actividades. (Quezada Conza & Sanmartín Sanmartín, 2015).*

<b>TEMA:</b>	Implementación de herramientas para el sistema de control interno administrativo y contable de la ferretería “CACIA”, para el año 2014
--------------	--



**GRADO ACADÉMICO:** Contador Público Auditor  
**AUTORES:** Idrovo Berrezueta, Karla Viviana  
Saldaña Maldonado, Christian Xavier  
**FECHA DE PUBLICACIÓN:** 2015

## RESUMEN

*El presente Trabajo de Titulación hace referencia a la implementación de herramientas al Sistema de Control Interno que se aplicará a la parte administrativa y contable de la Ferretería “CACIA”, lo que permitirá conocer cómo se realizan los procedimientos internos dentro de la empresa para conseguir eficiencia, eficacia y economía para el logro de los objetivos.*

*Entre los problemas que pretendemos solucionar dentro del control interno administrativo y contable de la ferretería están: la no existencia de un orden y secuencia en sus actividades, no cuenta con una correcta organización entre sus departamentos y el personal no conoce cuales son los pasos a seguir para el buen desempeño de las operaciones.*

*Los objetivos que persigue el presente trabajo son: evaluar el actual sistema de control interno, establecer procedimientos o herramientas del sistema de control interno a las actividades administrativas y contables, y que los empleados conozcan sus obligaciones según el cargo en el que se encuentren.*

*Los temas a tratar son los siguientes: Generalidades y Bases Conceptuales, Diagnóstico de la situación Administrativa y Contable, Implementación de Herramientas para el Sistema de Control Interno Administrativo y Contable de la Ferretería “CACIA”, Conclusiones y Recomendaciones. Para el desarrollo del tema, realizaremos consultas bibliográficas, en libros, direcciones electrónicas y artículos de revistas. Además, utilizaremos técnicas cuantitativas y cualitativas que nos permitan recolectar información de la empresa. (Idrovo Berrezueta & Saldaña Maldonado, 2015).*

## 6.2 MARCO TEORICO

### CONTROL INTERNO

*El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.*

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales. El control interno:

- *Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías-operaciones, información y el cumplimiento.*
- *Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas –es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.*
- *Es efectuado por las personas –no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.*
- *Es capaz de proporcionar una seguridad razonable –no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.*
- *Es adaptable a la estructura de la entidad –flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.* (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), 2013).

#### **Comentario:**

Partiremos de este concepto que será el centro en la realización de este trabajo, el cual nos permitirá evaluar la confiabilidad y razonabilidad de las operaciones que se realizan en la empresa explicándonos la función del control interno en toda organización.

### **COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

El control interno consta de cinco componentes integrados.

### **ENTORNO DE CONTROL**

*El entorno de control es un conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño. El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno. (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), 2013).*

**Comentario:** El ambiente de control al definirse como la integración de los factores de actitud de la administración y de la estructura organizacional, representa una base para los demás componentes del control interno porque influyen en la consciencia del personal tomando en consideración la filosofía y estilo de la dirección, las formas de asignación de responsabilidades, la integridad, los valores éticos y competencia profesional.

## **EVALUACION DE RIESGOS**

*Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.*

*Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo. (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), 2013).*

**Comentario:** Este elemento permite conocer la vulnerabilidad de los sistemas que conforman la empresa, previa una evaluación y análisis de los riesgos ya sean internos o externos que enfrentan con el logro de objetivos y la medida en la que el control vigente los neutraliza.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

*Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está*



*integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias. (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), 2013).*

**Comentario:** Son procedimientos que aseguran que las políticas administrativas se lleven a cabo y que una vez identificados los riesgos ayudan a minimizarlos. En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control que los miembros deberían conocer.

## INFORMACION Y COMUNICACIÓN

*La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos. (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), 2013).*

**Comentario:** Este elemento ayuda al personal de la empresa a capturar e intercambiar información. Su función es interrelacionar y hacer llegar la información oportunamente para la toma de responsabilidades individuales.

## ACTIVIDADES DE SUPERVISION

*Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los*

resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda. (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), 2013).

**Comentario:** La función de supervisión está bajo responsabilidad de la dirección por medio del Comité de Control y esta debe ser permanente para para todos los sistemas de la organización. Este elemento ayuda en la prevención de sucesos negativos para la empresa y a tomar acciones oportunas ante los mismos.

### **METODOS EVALUACION CONTROL INTERNO** (Cardoso, 2006)

*Existen tres métodos para efectuar el estudio y evaluar el control Interno:*

- *Método descriptivo*
- *Método de cuestionarios*
- *Método Grafico*

*Método descriptivo: Consiste en la explicación, por escrito, de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos científicos del control interno. Es decir, es la formulación mediante un memorándum donde se documentan los distintos pasos de un aspecto operativo.*

*Método de cuestionario: Consiste en elaborar previamente una relación de preguntas sobre aspectos básicos de las operaciones a investigar y a continuación se procede a obtener las respuestas a tales preguntas. Generalmente estas preguntas se formulan de tal forma que una respuesta negativa advierta debilidades del control interno.*

*Método Grafico: Este método tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos, en dichos dibujos se representan departamentos, formas, archivos y en forma el flujo de la información de las diferentes operaciones hasta afectar la cuenta del mayor general.*

#### **Comentario:**

Mediante diferentes métodos se puede determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos que permiten conocer las rutinas de la ejecución de las operaciones y de esta manera documentarse y ayudar a encontrar debilidades del control interno, cumpliendo así con el objeto de la evaluación del Control Interno.

### **7.3 MARCO CONCEPTUAL**



**PROCESO:** “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.” (WORDREFERENCE, 2014)

**CONTROLES ADMINISTRATIVOS:** “Son procedimientos y métodos que se relacionan sobre todo con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos” (J.W. COOK, G.M. WINKLE, 1987)

**NORMA:** “Conjunto de especificaciones que se dan en una empresa, sector, etc., para que la realización de determinados productos se desarrolle con arreglo a las mismas.” (CULTURAL S.A., 1999)

**ORGANIGRAMA:** “Las líneas de autoridad y responsabilidad se presentan en forma de diagrama, debe ser evidente la separación de la función, ya que es una visión amplia de la estructura de la organización de una institución.” (J.W COOK, G.M. WINKLE, 1987)

**Efectividad:** “Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La efectividad es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado” (Oliveira Da Silva, 2002)

**Eficiencia:** “Capacidad para utilizar los medios de que se dispone de la forma más eficaz posible en la consecución de los objetivos planteados.” (CULTURAL S.A., 1999)

## 7.- PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- ¿Las actividades que se realizan en Fulaustra cumplen con la normativa vigente?
- ¿Existe implantado un sistema de control interno?
- ¿Existe una correcta segregación de funciones para cada puesto?
- ¿Es posible una mejora en el sistema de control interno actual?
- ¿Qué procesos se generan dentro de la organización?
- ¿Existe un manual de políticas y Procedimientos dentro de la organización?
- ¿Cuáles son las limitaciones más importantes del sistema de control interno?
- ¿Qué indicadores de gestión son los apropiados para medir los sistemas de gestión dentro de la organización?
- ¿La propuesta de mejora de control interno ayudara en la eficiencia y eficacia de los sistemas de producción y administración de la entidad?

## 8.- CONSTRUCCION DE VARIABLES E INDICADORES

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLES	INDICADORES
<b>CAPÍTULO I</b>		
<b>CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA FULAUSTRA</b>		
<b>1.1 Antecedentes</b>	Estructura	
<b>1.2 Misión y Visión</b>	Administrativa	
<b>1.3 Objetivos Institucionales</b>	Objetivo Empresarial	Cumplimiento de objetivos de la entidad
	Objetivos Departamentales	Establecimiento de objetivos por departamento
<b>1.4 Estructura Organizativa</b>	Organización Jerárquica	Niveles jerárquicos y líneas de autoridad
<b>1.5 Políticas y procedimientos</b>	Políticas y Procedimientos Internos	
<b>1.6 Clasificación de actividades</b>	Administrativas	
	Operativas	
<b>1.7 Giro del Negocio</b>		
<b>1.8 Normativa legal</b>	Normativa Aplicable	Cumplimiento legal
<b>CAPÍTULO II</b>		
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>		
<b>2.1 Control Interno</b>	Controles de Procesos	Eficiencia de operaciones
		Confiabilidad de la Información
		Cumplimiento de Leyes
<b>2.2 Importancia de Control Interno</b>		
<b>2.3 Elementos de Control Interno COSO</b>		
<b>2.3.1 Entorno de Control</b>		
<b>2.3.2 Evaluación de Riesgos</b>		
<b>2.3.3 Actividades de Riesgos</b>		



<b>2.3.4 Actividades de Control</b>		
<b>2.3.5 Información y Comunicación</b>		
<b>2.4 Principios de Control Interno</b>		
<b>2.5 Objetivos de Control Interno</b>		
<b>2.6 Métodos de Evaluación de Control Interno.</b>		
<b>CAPITULO III</b>		
<b>EVALUACION DE CONTROL INTERNO Y PRESENTACION DE UN INFORME</b>		
<b>3.1 Estudio y Evaluación del Sistema de Control Interno</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL INTERNO</b>	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos
		Porcentaje de regularizaciones bajo políticas internas
<b>3.2 Informe</b>	<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>	Cantidad de riesgos identificados por cada sistema
		Porcentaje de empleados con conocimiento especializado en cada área de trabajo
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	Porcentaje de actividades que cumplen con procedimientos establecidos en cada departamento
		Porcentaje de procedimientos que cumplen con actividades de control
<b>3.2.1 Identificación de Debilidades</b>	<b>INFORMACION Y COMUNICACION</b>	Eficiencia, eficacia y economía en las actividades de control.
		Cantidad de procedimientos de información y comunicación en la entidad
		Porcentaje de deficiencias reportadas por cada departamento
		Eficiencia en la fluidez de la comunicación
		Porcentaje de procedimientos que han sido monitoreados para evitar falencias
		Eficiencia, eficacia y economía en la supervisión y

		comunicación
<b>3.2.2 Matriz de Control Interno</b>		
<b>CAPITULO IV</b> <b>PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA FUNDICIONES Y LAMINACIONES S.A</b>		
<b>4.1 Propuesta al sistema de Control Interno</b>	AMBIENTE DE CONTROL	Porcentaje de procedimientos y herramientas aplicables a corto plazo
	EVALUACION DE RIESGOS	
	ACTIVIDADES DE CONTROL	Porcentaje de procedimientos y herramientas aplicables a mediano plazo
	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	
	SUPERVISION Y MONITOREO	Porcentaje de procedimientos y herramientas aplicables a largo plazo
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	Se generaran al momento de culminar este trabajo investigativo_practico.	

## 9.- DISEÑO METODOLÓGICO

### a) Tipo de investigación

Es importante conocer el tipo de investigación para poder saber el tipo de información y el nivel de análisis que requiere el investigador.

En la realización de esta investigación se pone en práctica el tipo de investigación descriptiva aplicada, puesto que se busca información de los procesos que abarca el control interno en la empresa Fulastra y describir sus implicaciones para conocer sus características y funcionamiento y de esta manera realizar una evaluación que genere nuevos conocimientos para el desarrollo de proceso que beneficien a la empresa.

### b) Método de la investigación

La Metodología de la Investigación a emplearse para la adquisición y organización del conocimiento será de tipo mixto, es decir incluye el enfoque cuantitativo con la aplicación de indicadores de calidad, cantidad y tiempo que busquen la obtención de resultados mediante un proceso de razonabilidad deductiva que mida los fenómenos utilizando la estadística y también se utilizara el enfoque cualitativo para investigar conductas y características



humanas con procesos inductivos con la aplicación de las siguientes técnicas de recolección de datos: observación, cuestionarios, flujogramas y entrevistas.

En la investigación se seleccionaran muestras representativas de la población y se utilizaran las tres fuentes de información: primarias, secundarias y terciarias con un correcto tratamiento de la información.

## 10.- ESQUEMA TENTATIVO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO ESPECÍFICO	CAPÍTULO
	<b>CAPITULO I: CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA.</b>  1.1 Antecedentes 1.2 Misión y Visión 1.3 Objetivos Institucionales 1.4 Estructura Organizativa 1.5 Políticas y procedimientos 1.6 Clasificación de actividades 1.7 Giro del Negocio 1.8 Normativa Legal
	<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTACION TEORICA DE CONTROL INTERNO COSO</b>  2.1 El control Interno 2.2 Importancia del Control Interno 2.3 Elementos del Control Interno 2.3.1 Entorno de Control 2.3.2 Evaluación de Riesgos 2.3.2 Actividades de Control 2.3.2 Información y Comunicación 2.3.2 Actividades de Supervisión 2.4 Principios de Control Interno

	<p><b>2.5</b> Objetivos de Control Interno</p> <p><b>2.6</b> Métodos de Evaluación de Control Interno.</p>
<p><b>1. Realizar una evaluación de los procedimientos establecidos en el Sistema de Control Interno actual de la empresa Fundiciones y Laminaciones Australes S.A en base al Marco Integrado de Control Interno (COSO 2013)</b></p>	<p><b>CAPITULO III: EVALUACION AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b></p> <p><b>3.1</b> Estudio y evaluación del sistema de control interno.</p> <p><b>3.2</b> Informe</p> <p><b>3.2.1</b> Identificación de debilidades</p> <p><b>3.2.2</b> Plan de acción</p>
<p><b>2. Generar una propuesta de mejora de Control Interno que permita el crecimiento institucional.</b></p>	<p><b>CAPITULO IV: PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.</b></p> <p><b>4.1</b> Propuesta al sistema de Control Interno</p> <p><b>4.2</b> Objetivos de la Propuesta del Sistema de Control Interno</p>
<p><b>3. Conclusiones y Recomendaciones.</b></p>	<p><b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b></p> <p><b>5.1</b> Conclusiones</p> <p><b>5.2</b> Recomendaciones</p>

## 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MESES	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
ACTIVIDADES	4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2
1. Selección delimitación del tema de investigación								
2. Justificación de la investigación del tema.								
3. Breve descripción del objeto de estudio.								
4. Formulación del problema.								
5. Determinación de los objetivos.								
6. Elaboración del marco teórico de referencia.								
7. Preguntas de investigación								
8. Construcción de Variables e Indicadores								
9. Diseño Metodológico								
10. Esquema tentativo de la investigación								
11. Cronograma de actividades								
12. Presupuesto referencial								
13. Bibliografía								
<b>CAPITULO I. Conocimiento General de la Empresa</b>								
1.1 Antecedentes Institucionales								
1.2 Misión, Visión y Objetivos								
1.3 Características de la empresa.								
1.4 Disposiciones Legales								
<b>CAPITULO II. Marco Teórico</b>								
2.1 Concepto e importancia de control interno								
2.2 Elementos de Control Interno								
2.3 Principios de Control Interno								
2.4 Objetivos del Control Interno								
2.5 Métodos de evaluación al sistema de Control Interno.								
<b>CAPITULO III. EVALUACION AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>								
3.1 Evaluación y diagnostico de control interno								
3.2 Informe								
<b>CAPITULO IV. Propuesta de una Mejora de un Sistema de Control Interno.</b>								
4.1 Propuesta al sistema de control interno								
4.2 Objetivos de la propuesta de Control Interno								
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>								
5.1 Conclusiones								
5.2 Recomendaciones								
<b>ANEXOS</b>								
<b>GLOSARIO</b>								
<b>BIBLIOGRAFIA</b>								
Revision Final								
Tramites y entrega de Tesis								



## 12.- PRESUPUESTO REFERENCIAL

Detalle de gastos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Valor Total
Empastado						50	50
Copias blanco y negro	5	10	15	10	10	20	70
Elaboración de Encuestas			20				20
Procesamiento de encuestas			50				50
Copias a color		8	20	8	5	25	66
Impresión de los capítulos		10	10	10	5	40	75
Internet	15	15	15	15	15	15	90
Transporte y movilización para el levantamiento de información	15	20	25	30	25	20	135
<b>TOTAL ESTIMADO</b>							<b>556</b>



### 13.- BIBLIOGRAFIA

#### LIBROS

- AGUILAR SERRANO, M. (17 de Noviembre de 2013). MARCO INTEGRAL DE COTROL INTERNO. (M. AGUILAR SERRANO, Intérprete) Pontificia Universidad Católica del Perú, Jesús María, Lima, Perú.
- Idrovo Berrezueta, K. V., & Saldaña Maldonado, C. X. (2015). Implementación de herramientas para el sistema de control interno administrativo y contable de la ferretería "CACIA". Cuenca: -.
- Cardoso, H. (2006). Auditoria del Sector Solidario, Aplicación de Normas Internacionales. ECOE Ediciones.
- Cook, J. W., & Winkle, G. M. (1990). Auditoría (3a. Edición ed.). México D.F.: Sistemas Editoriales Técnicos S.A.

#### NORMATIVA

- COMMITTE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO (COSO MAYO 2013).

#### SITIOS WEB

- Beltrán Pardo, L. C. (30 de mayo de 2013). Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/index.html>